



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

Plan de Mejora en Bordados Computarizados Janeth en la Ciudad de
Jinotega

AUTORES

Br. Hjalmar de Jesús Dávila Pilarte

Br. Robin Adolfo Cantarero Arauz

Br. Bayardo José García González

TUTOR

Ing. Alejandro Blandino Rayo

Managua, 11 de Mayo de 2015

AGRADECIMIENTO

La culminación exitosa de este estudio es posible por la colaboración de todas aquellas personas e instituciones que de una u otra manera hicieron posible la obtención de la información, con la cual se pudo realizar la presentación de este plan de mejora de Bordados Computarizados Janeth en la ciudad de Jinotega.

Como grupo executor de este estudio monográfico se les brinda el total reconocimiento y agradecimiento a:

A todo el personal de Bordados Computarizados Janeth, especialmente en la Gerencia a la Lic. Bridis Janeth Arauz que nos brindó la información necesaria para la elaboración de este estudio.

A todos los trabajadores que colaboraron en el llenado de los instrumentos de diagnóstico a través de test, encuestas, entrevistas destinando parte de su tiempo.

Al grupo de especialistas que en algún momento de su vida académica en la UNI, nos atendieron para brindarnos aclaraciones con sus conocimientos sobre la materia y por el compromiso de apoyar a compañeros a alcanzar las metas académicas propuestas en su vida.

Y finalmente a nuestro tutor Msc. Ing. Alejandro Blandino por todo su acompañamiento en las diferentes etapas de nuestra carrera y principalmente en el desarrollo de la tesis, ya que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible.

Resumen Ejecutivo

Este estudio se realizó en Bordados Computarizados Janeth, empresa dedicada a la elaboración y confección de bordados en el departamento de Jinotega, fundada en el año 2004, desde sus inicios fue constituyéndose como una empresa que brinda respuestas a las necesidades de sus clientes, concediéndoles una nueva oferta de bordados computarizados para las escuelas y clientes en general en la ciudad de Jinotega adaptando su sistema productivo a constantes mejoras que beneficien directamente al cliente y a la organización.

Se procedió a realizar una inspección simple de tipo visual, en vista de que no hay evidencias de estudios de este tipo anteriormente, que dio como resultado los siguientes puntos relevantes:

Déficit del levantamiento de pedido.

Mala organización productiva.

Fallas administrativas y otros problemas dado que la empresa no tiene una estructura organizacional sólida.

Por lo que se decidió realizar una propuesta con los elementos y bases más importantes para el mejoramiento de cada área, que a continuación se detallan:

Misión.

Visión.

Establecimiento de procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Creación de un formato de levantamiento de pedido.

Así como a su vez se realizaron los análisis PEST, FODA, diagrama de Pareto, Causa y efecto; que permitió identificar de manera general y específica que presenta la empresa.

Indice

Introducción	1
Antecedentes	2
Planteamiento del Problema	3
Objetivos	4
<i>Objetivo general.....</i>	<i>4</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>4</i>
Justificación.....	5
Marco Teórico	5
<i>Sistema de Gestión de Calidad.....</i>	<i>6</i>
<i>Norma ISO 9001-2008.....</i>	<i>6</i>
<i>Evolución de las normas de la familia ISO 9000.</i>	<i>6</i>
<i>Diagnostico.....</i>	<i>6</i>
<i>Monitoreo del entorno</i>	<i>7</i>
Macro Entorno.	7
Micro entorno.	7
Entorno Industrial:	8
El Entorno Organizacional.....	8
<i>Análisis FODA</i>	<i>8</i>
<i>Mapa Estratégico</i>	<i>8</i>
<i>Misión.....</i>	<i>9</i>
<i>Visión.....</i>	<i>9</i>
<i>Plan estratégico.....</i>	<i>9</i>
<i>Diseño Metodológico.....</i>	<i>10</i>
Tipo de Investigación	10
Descripción de la Población de Estudio	11
<i>Muestreo</i>	<i>11</i>
Determinación de la muestra	11
Descripción de Fuentes de Información	14
Fuentes primarias	14
Fuentes secundarias	14
Tipo de información de las fuentes.....	14
Procedimiento para la recolección de información	15
1. Observación	15
Estructurada	16

No estructurada.....	16
2. Entrevista.....	16
3. Encuesta.....	16
Estrategia para la aplicación de los instrumentos	17
Procesamiento de la información	17
CAPITULO I	18
<i>Descripción de la empresa</i>	18
<i>Organización de la empresa Bordados Computarizados Janeth</i>	18
Organigrama actual	19
<i>Misión Actual</i>	19
<i>Visión Actual</i>	19
Mapa de proceso actual	20
<i>Procesos claves</i>	21
<i>Procesos estratégicos</i>	21
<i>Procesos de apoyo o soporte</i>	21
<i>Situación actual</i>	21
<i>Análisis del Entorno</i>	22
Macro entorno	22
<i>Análisis de PEST</i>	23
Micro Entorno	24
Situación Actual	24
Satisfacción del cliente interno.....	24
Tormenta de ideas.....	26
Diagrama de Pareto.....	28
Clima organizacional.....	29
Análisis de los 8 principios de la calidad.....	33
Enfoque al cliente.....	34
Liderazgo de la gerencia	35
Participación del personal	36
Enfoque basado en procesos.....	38
Enfoque basado en hechos.....	39
Mejora continua.....	40
Relaciones con los proveedores	41
Análisis de la lista de verificación del SGC.....	42
Cumplimiento y estado de sistema de gestión de calidad	43
Cumplimiento y su estado de la responsabilidad de la gerencia	44
Cumplimiento y estado de la gestión de recursos.....	45
Cumplimiento y estado de realización del producto.....	45
Cumplimiento y estado de medición, análisis y mejora	46
CAPITULO II	47

<i>Análisis FODA</i>	47
<i>Definición de Estrategias</i>	50
CAPITULO III. Proceso Productivo	50
<i>Fichas de Procesos</i>	51
CAPITULO IV. PLAN DE MEJORA	55
<i>Declaración de la Misión actual y propuesta</i>	55
<i>Declaración de la Visión actual y propuesta</i>	55
<i>Valores Corporativos propuestos</i>	56
Enfoque al cliente.....	56
Honestidad	56
Responsabilidad y compromiso.....	57
Liderazgo	57
Trabajo en Equipo.....	57
Capacitación	57
Pro actividad	58
Servicio	58
Mejora Continua	58
<i>Objetivos</i>	59
Objetivo general de la empresa.....	59
Objetivos específicos de la empresa	59
<i>ADN de la Empresa</i>	59
<i>Mapa Estrategico</i>	60
<i>Perspectivas</i>	61
Perspectiva financiera:.....	61
Perspectiva de clientes:.....	61
Perspectiva de los procesos internos.....	62
Perspectiva de innovación y aprendizaje	62
<i>Definición de estrategias.</i>	63
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFIA	68
ANEXOS	
Anexo 1: Formato de levantamiento de pedido.....	A1
Anexo 2: Lista de verificación del SGC.....	A2-A11
Anexo 3: Numerales e ítems de la norma ISO 9001-2008	A12-A13
Anexo 4: Modelo de seis cuadros de Weisbord	A14
Anexo 5: Cuestionario de Diagnostico Organizacional	A15

Introducción

En la actualidad, el crecimiento de las organizaciones se ven abocadas a los rápidos y constantes cambios de las expectativas y requerimientos de los clientes, por lo que la adaptación de nuevas estrategias gerenciales es de vital importancia para el posicionamiento de la empresa dentro de un mercado tomando en cuenta la competencia; de esta manera siendo capaz de satisfacer la demanda de los consumidores de forma eficiente.

Bordados Computarizados Janeth es una empresa dedicada al diseño y elaboración de todo tipo de bordados en la ciudad de Jinotega; que surgió como una oportunidad de inversión para satisfacer la demanda de este producto y servicio en la región, ya que los consumidores para obtener el producto tenían que viajar a la capital.

A lo largo de los años, Bordados Computarizados Janeth ha tomado la decisión de ir actualizando cada una de las áreas de la empresa, con el fin de cumplir con la demanda otorgando calidad y satisfacción a sus clientes. A pesar de ello, no se ha logrado abarcar un total desempeño en la calidad de servicio al cliente principalmente en la entrega de pedidos a tiempos, un factor de vital importancia que ha generado cierta inseguridad por parte de los clientes, que en algunas ocasiones no reciben justo a tiempo el pedido, debido a que la empresa se centra en entregar sus pedidos completos lo cual le resulta difícil por los porcentajes de defectos en sus órdenes de pedidos. No existe un formato el cual especifique el número de trabajadores que elaboraran la orden, la fecha exacta en que se debe iniciar y terminar el trabajo. Lo cual genera atrasos y productos defectuosos.

Antecedentes

En Bordados Computarizados Janeth desde sus inicios operacionales ha presentado deficiencia principalmente en la calidad de sus servicios y estas se han logrado identificar con sus documentos históricos, principalmente no presentan mejoras continuas las que han visto reflejadas en las entregas de pedidos en tiempo y forma.

Con la elaboración de bandas de excelencias se presentan defectos por lo cual se retrasa la entrega. En el periodo comprendido de Octubre a Diciembre con la elaboración de togas y uniformes escolares, se presentan más defectos que en anteriores fechas ya que estos defectos tienen que ser enviados a la costurera para ser corregidos, dando como resultado quejas entre los clientes. Este número de defectos no han logrado ser evidenciados ya que no existen registros históricos en la empresa. No obstante, el problema en sí, radica en las pequeñas empresas que demandan pedidos menores, las entregas de pedidos a tiempo se prolongan aún más, debido a que Bordados computarizados Janeth se centra en sus clientes potenciales, que son escuelas de Jinotega y de la capital. Cabe recalcar que en Bordados computarizados Janeth no existe un plan de mejora en lo largo de su existencia por lo cual reflejan pérdidas monetarias, tiempo y aprovechamiento de la capacidad de producción, así como futuros clientes.

Planteamiento del Problema

Bordados Computarizados Janeth consciente de la necesidad de adoptar un sistema de gestión de la calidad, reconoce que se deben considerar los procesos relevantes de la empresa en términos que aporten valor y que puedan obtener resultados de desempeño exitosos en el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Es por eso que la empresa requiere demostrar la capacidad para distribuir productos con bordados en camisetas, gorras, toallas, banderas, insignias, etc. y otras líneas que satisfagan los requerimientos de los clientes, así como el cumplimiento de los aspectos legales y reglamentarios para la comercialización de los mismos.

Como parte de las oportunidades que se pueden alcanzar, está el aumentar la satisfacción de los clientes en cuanto a la distribución de los productos ofrecidos a través de la mejora continua del sistema de gestión de calidad en el que se determinen los procesos relevantes que aporten valor en la distribución de los productos de consumo, considerando la Norma ISO 9001-2008 que están dirigidas al cumplimiento de los requisitos del cliente.

Se requiere implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos en la distribución y comercialización de los productos de consumo masivo de forma que aporten valor para el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios para los servicios ofertados por Bordados Computarizados Janeth.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un plan de mejora que garantice conformidad en el cliente en la entrega de pedidos a tiempo de Bordados Computarizados Janeth.

Objetivos específicos

Analizar la situación actual de la empresa para la recopilación de datos para su análisis.

Desarrollar un plan de actividades para cada área de la empresa con el fin cumplir con las fechas determinadas en los pedidos entre el cliente y la compañía.

Aplicar el plan de mejora según los datos analizados basados en las herramientas de calidad.

Justificación

La finalidad de este trabajo es analizar las áreas vitales de la empresa. Se recolectó información por medio de herramientas de calidad como CDO, autodiagnóstico en base a los 8 principios de calidad, también se realizó análisis visual y por medio de tormenta de ideas se desarrolló un diagrama de causa y efecto. Posteriormente se analizó la misma aplicando técnica de mejora continua según normas ISO 9001-2008 de calidad para determinar cuáles son las áreas afectadas y aumentando así la satisfacción del cliente y productividad de la empresa.

Marco Teórico

Sistema de Gestión de Calidad

Es el conjunto de normas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.¹

Norma ISO 9001-2008

La norma ISO 9000 fue creada por la prestigiosa Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, Suiza. Esta organización es una federación que cuenta con más de 110 diferentes esquemas de estándares.²

Evolución de las normas de la familia ISO 9000.

ISO 9000 Fundamentos y vocabulario

ISO 9001 Requisitos para el sistema de gestión de calidad

ISO 9004 Guía para la mejora del desempeño

ISO 19011 Guía para la auditoría de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.

ISO 9001 se emplea como norma de requisitos para poder otorgar certificados.³

Diagnostico

El proceso de Gestión de la calidad está enfocado a la satisfacción de las necesidades reales del cliente, pero para poder lograrlo se debe de tomar en cuenta a cada uno de los integrantes de la organización y su compromiso con la empresa, ya que es la pieza clave para que pueda haber mejoras dentro de la misma organización. Un cambio organizacional orientado a la implementación de un SGC requiere de un proceso extenso que inicia con el compromiso de la necesidad de cambio y que se desarrolla a través de un proceso de mejora continua, por lo que se inició con un diagnostico mediante la aplicación de

¹ <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>

² <http://www.sgc.ugto.mx/iso/doctos/ppt/INDUCCION%20ISO%209001-2008.pdf>.

³ www.hondurascalidad.org/Normalizacion/wsd2008/ponencias/sps/J3_rocha_iso_9001_2008.pdf

instrumentos para la recolección de la información que permitan conocer el estado actual y analizar los recursos necesarios que se necesitarán para llevar a cabo la mejora al Sistema de Gestión de la Calidad⁴

Monitoreo del entorno

Es un aspecto continuo del proceso de planificación, los datos que se obtienen de forma continua deben de proporcionar información al equipo de planificación y a toda la empresa acerca de lo que está ocurriendo y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones de la empresa, su proceso de planeación y su futuro. ⁵

Macro Entorno

El análisis del macro entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Debido a que obligan a la empresa a replantearse su gestión y actuación sometiéndola a las posibles transformaciones antes mencionadas.⁵

Micro entorno

El micro entorno de la Empresa lo conforman las fuerzas que influyen de manera directa e inmediata en la presión de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Este se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa.⁶

⁴ Serrano Somoza Alexander José, Puerto Ordaz Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 para el departamento de seguridad electrónica de replac, c.a, febrero de 2011.

⁵ Talaya Águeda E., García J., Narros Ma. J. (2008). Principios de marketing. Madrid, España: ESIC Editorial, 3ª edición. Pags. 58 y 75.

⁶ Ibídem

Entorno Industrial:

Es el análisis sobre la identificación del sector o sectores en los que se ubica la organización refiriéndose a sus productos, consumidores, los fines de uso y el descubrimiento de los sistemas de información dentro del sector.⁷

El Entorno Organizacional

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes. El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control.⁸

Al ser las organizaciones sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente.

Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.⁹

Mapa Estratégico

Es un modelo de gestión estratégico - operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

⁷ ibídem

⁸ <http://www.icergua.org/latam/pdf/09-primersemestre/09-05-8-ea3/doc03.pdf>

⁹ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

El BSC mide la actuación de la empresa desde 4 perspectivas equilibradas: ¹⁰

- Financieras
- De clientes y mercado
- De los procesos internos
- De las personas y la tecnología

Misión: La misión debe comunicar porque una organización es única y debe formar parte del sistema de valores y creencias de la organización. La misión es más específica que la visión y está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado.¹¹

Visión: La visión responde a la pregunta “que queremos ser o adonde queremos llegar”, resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo que engloba al resto y es a largo plazo. Es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro.¹²

Plan estratégico

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios, etc.) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

¹⁰Kaplan R. y Norton D. (Septiembre/Octubre 1993) BSC: Putting the Balanced Scorecard to work. US. Pág. 13

¹¹ Carrion J. (Julio 2007) Estrategia, de la vision a la acción. Madrid. Editorial: ESIC, 2ª edicion. (Pags. 53 y 54)

¹² ibidem

A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas. El plan estratégico se hace para afirmar la organización, es decir fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización, el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hacen mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que se examine como organización y si verdaderamente tiene un futuro que construir.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

El estudio a desarrollar fue una “Investigación de campo”, se caracterizó por el levantamiento de información en la empresa , a través de la aplicación de entrevistas y encuesta realizadas a los clientes internos y externos, con lo cual se obtuvo la información sobre los requisitos del cliente, aspectos legales y reglamentarios, la evaluación de los elementos del sistema actual con respecto a la norma ISO 9001-2008, se identificó la situación sobre los procesos del sistema de gestión de calidad con respecto a la entrega de pedidos.

Descripción de la Población de Estudio

Para realizar este estudio en la unidad de servicio al cliente de Bordados Computarizados Janeth, se identificó la población de estudio que permitió determinar la cantidad representativa para llevar a cabo la recolección de la información y las técnicas a utilizar: observación, entrevista y encuesta.

La población de estudio fue constituida por la participación del área de producción como operarios de maquinaria, diseñador, distribución como procesos relevantes para la satisfacción del cliente, se identificó una población aproximada de 4 empleados como clientes internos de la empresa.

Para la obtención de la información se consultó a los clientes externos de Bordados Computarizados Janeth, para los clientes externos se hace referencia a la entrega de pedidos según datos suministrados por los registros del área de servicios los cuales ascienden a 500 en los diferentes puntos de distribución.

Muestreo

Los elementos muestrales tendrán valores muy homogéneos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto, darán estimados precisos del universo, el cual depende del error asignado en el muestreo.

De acuerdo a la población de estudio y las fuentes de información primaria es necesario sacar una muestra representativa para los clientes externos dado que ascienden a una cantidad de 500 clientes, como unidad de análisis y específicamente se delimitará para los clientes de la ciudad de Jinotega y Managua de acuerdo a las características de los mismos y la concentración en la región es donde la empresa tiene mayor incidencia comercial.

Determinación de la muestra

Unidad de análisis clientes externos de Bordados Computarizados Janeth

N = población de 500 clientes.

\tilde{y} = valor promedio de una variable = 1, un cliente por pedido

Se = error estándar: 5%, se determinó:

V = varianza de la población. Su definición $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar.

S^2 = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de \tilde{y}

P= 50% y Q= 50%

$$S^2 = 0.5 (1-0.5) = 0.25 \quad \text{y} \quad (Se)^2 = (0.05)^2 = 0.0025$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} n' = \frac{0.25}{0.0025} = 100$$

lo cual se ajusta si se conoce el tamaño de la población N. Entonces se obtiene:

$$n' = \frac{n'}{1 + n'/N'} \quad n' = \frac{100}{1 + (100/500)} = 98.03$$

Para la recolección de información y análisis de información sobre los pedidos en tiempo y forma se necesitó 98 clientes de Bordados Computarizados Janeth.

Unidad de análisis clientes internos de Bordados Computarizados Janeth

N = población de 5 clientes.

\tilde{y} = valor promedio de una variable = 1, un cliente por proceso

Se = error estándar: 5%, se determinó:

V = varianza de la población. Su definición $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar.

S^2 = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de \tilde{y}
P= 50% y Q= 50%

$$S^2 = 0.5 (1-0.5) = 0.25 \quad \text{y} \quad (Se)^2 = (0.05)^2 = 0.0025$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} n' = \frac{0.25}{0.0025} = 100$$

lo cual se ajusta si se conoce el tamaño de la población N. Entonces se obtiene:

$$n' = \frac{n'}{1 + n/N'} \qquad n' = \frac{100}{1 + (100/5)} = 4.76$$

Para la recolección de información y análisis de información sobre los procesos de servicio en general que permiten evaluar las normas de SGC se necesitaron 5 clientes internos (empleados) de Bordados Computarizados Janeth.

Descripción de Fuentes de Información

Fuentes primarias:

Entrevistas a personal que pertenece a la unidad de servicio al cliente

Encuestas a los clientes del servicio de elaboración de productos bordados.

Observación del tomador de decisiones y del entorno físico que lo rodea.

Fuentes secundarias:

Representada por toda la documentación proporcionada por la empresa tales como:

Formatos aplicados al control de quejas y reclamos de los clientes,

Estadísticas de productos,

Historial de ventas. Registros

Históricos Bitácoras

Tipo de información de las fuentes

Con cada uno de las fuentes de información se obtuvo de manera eficiente el proceso de recolección de la información pertinente al estudio, los cuales se describen a continuación:

Conocer la motivación del cambio de Bordados Computarizados para la unidad de servicio al cliente.

Para lograr este objetivo se efectuaron entrevistas a través de la técnica de grupos focales con la dirección de la organización para determinar los procesos que serán objeto de análisis y específicamente las características del personal que está involucrado en la unidad de servicio al cliente.

Lograr el compromiso e involucramiento de todo el personal en el proceso de evaluación del sistema de gestión de calidad.

Permitió evaluar la necesidad de cambio a través del análisis de los indicadores relacionados con la unidad de servicio al cliente, como parte de la evaluación diagnóstica se necesitó de la participación del personal para conocer los elementos más sensibles con respecto al clima organizacional.

Conocer los elementos del SGC actual, para su debida caracterización y la manera de funcionamiento con respecto a los procesos relevantes en la unidad de servicio al cliente.

Procedimiento para la recolección de información

Para la recolección de la información se revisó los objetivos del estudio de los cuales se analizará la información relevante de cada una de las fuentes.

El instrumento a aplicarse en la recolección de la información está en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

Observación

- Estructurada y no estructurada.

Entrevista

Encuesta

El instrumento aplicado en la recolección de la información estuvo en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

Observación:

Se observó la conducta de personas, objetos y sucesos que están relacionados de forma directa con la unidad de servicio al cliente a través de visitas realizadas a la empresa que permitieron caracterizar los elementos del estudio.

La observación se realizó de la siguiente manera:

Estructurada:

Se especificó previamente lo que se observó.

No estructurada:

Se anotaron todos los aspectos de relevancia para el estudio en la unidad de servicio al cliente siendo de forma exploratoria.

2. Entrevista:

Se realizó una lista de preguntas que sirvieron para obtener la información de los cuadros de mando, así como los responsables de los procesos involucrados en la unidad de servicio al cliente, las cuales se hicieron de manera personal.

3. Encuesta:

Se aplicó a una muestra de la población tanto a los clientes internos como al personal de la unidad de servicio al cliente de manera significativa a través de una serie de preguntas.

En el caso de los clientes externos a la unidad de servicio se aplicó una encuesta para conocer los requisitos necesarios que permitieron la mejora de los procesos relevantes de la empresa principalmente de la unidad de servicio al cliente.

Estrategia para la aplicación de los instrumentos

Para obtener la información de la gerencia de Bordados Computarizados Janeth, se utilizó un cuestionario para entrevistar a cada uno de los encargados de las áreas y procesos de la unidad de servicio al cliente y la captura de la información se realizó a través de la toma de notas en la que se evidenció el compromiso para el desarrollo del plan de mejora, además se aplicó encuestas a los clientes externos e internos para conocer las factores con mayor incidencia tales como el clima organizacional

Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información que se recolectó gracias a la gerencia, se utilizará varias herramientas de calidad las cuales demostraron la posición de la empresa frente a un sinnúmero de factores relevantes como son los clientes, competidores, colaboradores, proveedores, etc. Utilizaremos programas de edición como M. Word y Excel.

Dichas herramientas son:

CDO (Diagnostico de Clima Organizacional, por sus siglas), para evaluar la situación general de la empresa con respecto a sus clientes internos en base a criterios previamente establecidos.

Se evaluó una tormenta de ideas para reconocer posteriormente las posibles subcausas que conllevan a la insatisfacción de los clientes. Una vez determinadas estas subcausas se complementó el diagrama de Pareto, que nos demostró nuevamente puntos débiles y fuertes de la empresa.

Además se determinó el nivel de cumplimiento de la norma ISO 9001-2008, para ello se realizó una evaluación de la situación en la que se encuentra este avance actualmente. Se utilizará un instrumento de 91 preguntas, lista de verificación del SGC, que determina si cada criterio se cumple y en qué estado, abarcando en norma ISO 9001-2008.

CAPITULO I

Descripción de la empresa

Bordados computarizados Janeth es una empresa que se encarga de realizar bordados en todo tipo de telas incluyendo cueros, fundadas en el año 2004. Desde sus inicios la empresa se constituyó como respuesta a la necesidad de las escuelas y universidades para el bordado para sus graduados (estolas y togas) ya que tenían que salir de Jinotega para obtener este servicio.

Actualmente Bordados Computarizados Janeth realiza bordados de logotipo en camisetas, bordados de toallas, juegos para bebe, bordados en piezas de cuero, bandas escolares, insignias para todas las escuelas de Jinotega.

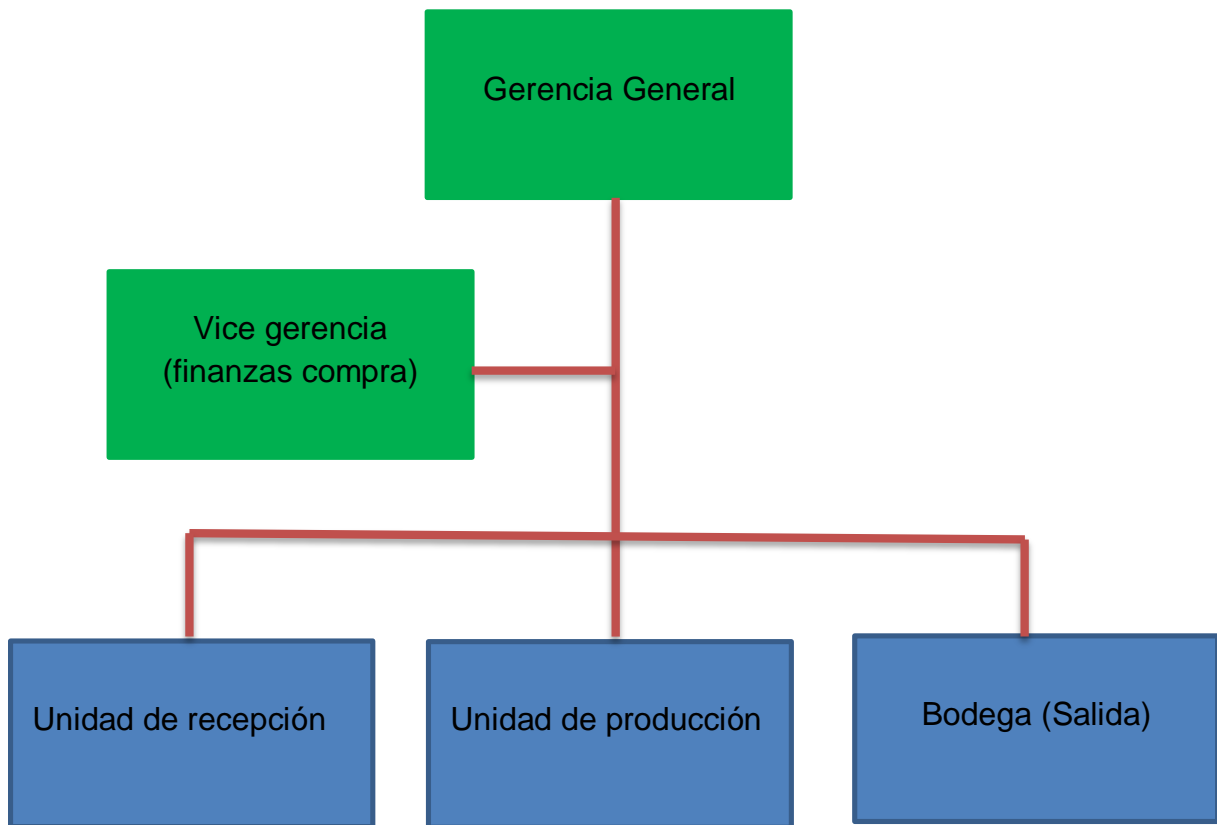
Bordados Computarizados Janeth trabaja de la mano con empresas como confecciones Rodríguez de la ciudad de Matagalpa brindando los servicios de bordados para esta ciudad y con la casa de los emblemas en la ciudad de Managua para satisfacer la demanda de estos servicios.

Organización de la empresa Bordados Computarizados Janeth

Actualmente Bordados Janeth no cuenta con una estructura organizacional, por lo que los puestos de trabajo están asignados según las responsabilidades que tienen cada uno de los colaboradores de la empresa, es por ello que es de suma importancia el determinar los niveles de jerarquía desde los niveles más altos hasta los más bajos respectivamente.

La estructura de una empresa es uno de los elementos clave de la organización, a continuación se detalla el organigrama actual de los bordados Computarizados Janeth.

Grafica 1. Organigrama Actual. Bordados Computarizados Janeth

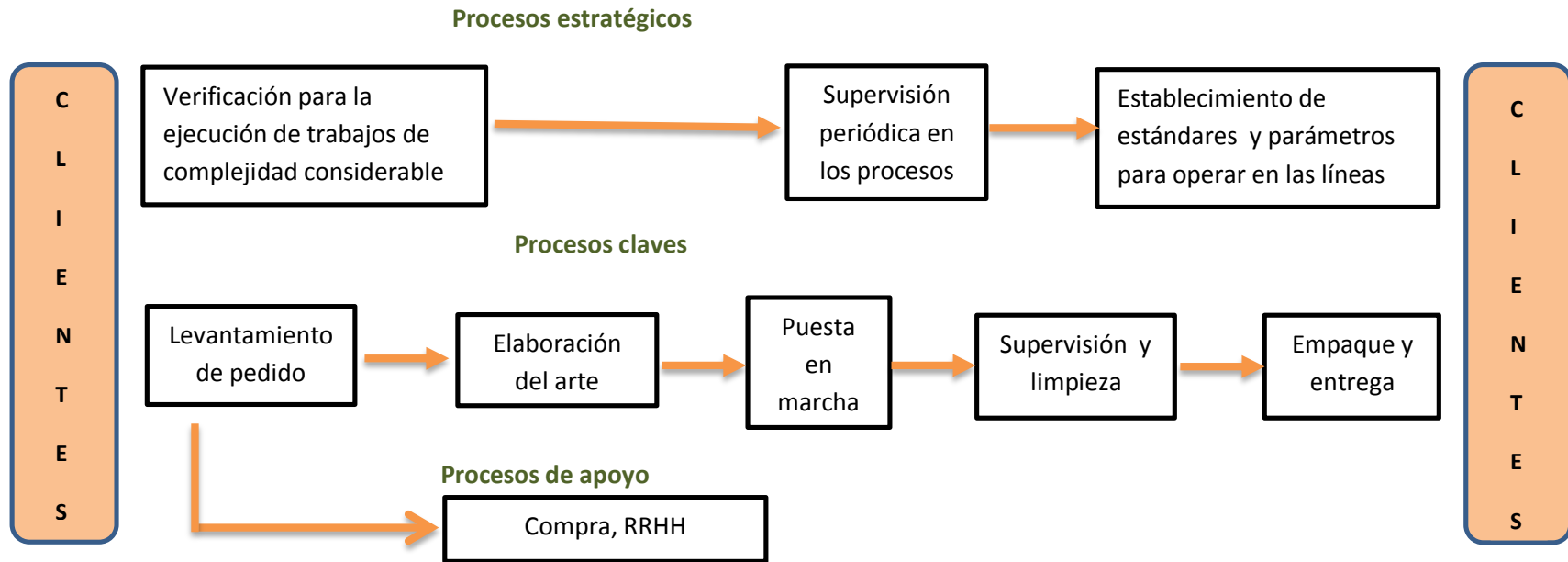


Misión Actual

Actualmente la empresa no cuenta con una Misión.

Visión Actual

Actualmente la empresa no cuenta con una Visión.

Grafica 2. Mapa de Proceso Actual

El mapa de proceso actual de la empresa se determinó mediante una visualización, ya que Bordados Computarizados Janeth no contaba con uno ya establecido.

Procesos claves

Son aquellos directamente ligados a los servicios que presta Bordados Computarizados Janeth, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a los requisitos que él exige. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor al cliente).

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la alta dirección de Bordados Computarizados Janeth y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.

Soporta la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Procesos de apoyo o soporte

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes /usuarios.

Situación actual

Para realizar el plan de mejora en el Sistema de la Gestión de la calidad de la unidad de servicios al cliente de Bordados Computarizados Janeth en base a la norma ISO 9001-2008 que permita cambios significativos para la empresa, fue indispensable llevar a cabo la evaluación que permitió el análisis de la situación actual a nivel macro y micro en la empresa para desarrollar estrategias dirigidas a la mejora continua ante las incidencias que puedan ocurrir a causas de situaciones del entorno.

Se evaluó si existen las condiciones necesarias para lograr los requisitos de calidad en el servicio de Bordados computarizados, para lo cual se realizaron dos auto diagnósticos, uno en lo relativo a los ocho principios de la calidad y el otro sobre el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001-2008, los cuales sirvieron de referencia para evaluar el nivel de cumplimiento en el Sistema de Gestión de Calidad.

Se aplicó encuestas a los clientes para conocer requisitos del servicio de la empresa, se realizó el análisis para la identificación y determinación de problemas a nivel interno de la organización, así mismo considerando la situación actual se aplicó un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para la obtención de las estrategias a desplegar en el plan de mejora.

Análisis del Entorno

Hoy en día, las empresas deben afrontar su futuro previendo oportunidades de negocio, situando sus metas en función de sus capacidades y tratando que su pasado no sea una carga para la misma, para esto es fundamental que la empresa conozca su entorno y pueda adaptarse a él.

Macro entorno

De acuerdo al giro de negocio de Bordados computarizados Janeth, empresa de servicios que se dedica a la elaboración de bordados computarizados, existen algunos factores que se encuentran en el entorno que tienen influencia directa en sus diferentes procesos, es bien conocido para la organización que el ambiente externo es un tanto variado y complejo ya que las organizaciones y/o los nuevos competidores experimentan cambios acelerados de acuerdo a los factores político, económico, social y tecnológico, ya que estos se encuentran en una constante variación que incide en el giro de negocio de Bordados Computarizados.

Para lograr un nivel más amplio de conocimiento de cada una de estos factores se analizan considerando la interdependencia que existe entre ellos y las posibles

oportunidades que se presentan a las organizaciones para lograr sus objetivos estratégicos.

Se muestra a continuación el resumen del análisis del macro entorno de acuerdo a cada uno de sus factores:

Análisis de PEST

Factor Político:

Ventaja en exoneración de impuestos. Porcentaje de exoneración del iva (15%)

Exigencia de EPP según la ley 618.¹³

Exigencia de ley 185"Codigo de trabajo", Capítulo I: Higiene y Seguridad Art.100 establece que todo empleador está obligado a brindar el EPP a cada operario.

Factor Económico:

Altos costos de materia prima.

Entradas de Nuevos competidores al mercado.

Estancamiento del sector.

Aumento del poder de negociación con los proveedores.

Factor Social:

Escases de canales de distribución.

Gustos y preferencias variables.

Factor Tecnológico:

Planificación inadecuada del mantenimiento.

Escasez de técnicos profesionales para el mantenimiento de las maquinas.

¹³ <http://www.leylaboral.com/nicaragua/NormasNicaragua.aspx?item=15100&bd=26>

Micro Entorno

Situación Actual

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir puntos y áreas de oportunidad para la mejora continua.

Para diagnosticar la situación actual de Bordados Computarizados Janeth se utilizaron un conjunto de herramientas (Ishikawa, Pareto, tormenta de ideas, CDO, 8 principios de la calidad) que determinan el estado interno de la misma.

A continuación se presentarán los resultados de la evaluación de cada uno de los factores involucrados en el estudio.

Satisfacción del cliente interno.

Para identificar las causas de los principales problemas de la unidad de Servicio al Cliente de Bordados Computarizados Janeth, se utilizó las siguientes herramientas de la calidad: tormenta de idea, afinidad, diagrama causa-efecto también conocido como Ishikawa o Espina de Pescado y diagrama de Pareto se escogieron por ser herramientas efectivas y de clara visualización.

La efectividad de estrategias de aprendizaje visual a través de las herramientas de calidad es de vital importancia para la construcción y comprensión de nuevos conocimientos en cuantos a escenarios no deseados en la empresa.

Para Bordados computarizados Janeth en cuanto a los pedidos entregados en tiempo y forma se refiere, representa una oportunidad de mejora, la cual está orientada a reducir la brecha existente en cuanto a su grado de satisfacción, motivos generados por diferentes causas y efectos asociados a los factores clave en el proceso de entrega de pedidos.

Parte de la metodología utilizada en la aplicación de las herramientas de la calidad fue a través de la realización de entrevistas a los miembros.

¿Cuáles serían las categorías más relevantes en las que se asocian los problemas que provocan la insatisfacción de los clientes en cuanto a la elaboración y distribución de productos de Bordados Computarizados Janeth?

Las respuestas a las interrogantes fue asociada a cuatro categorizaciones:

1. Errores de recepción de pedidos.
2. Errores de distribución.
3. Errores de facturación
4. Errores en la entrega del producto

Los factores antes mencionados dan origen a la insatisfacción del cliente de los cuales se identificaron las sub causas de cada categoría a través de la aplicación de la técnica tormenta de ideas en la que participaron responsables y jefes de áreas, discutiendo las principales causas que dan origen a dichos problemas. Se desarrolló la tormenta de ideas siguiendo la siguiente metodología:

1. Elaboración de preguntas de forma general en que se expresan los motivos que genera la insatisfacción del cliente a la cual, los responsables y jefes de área aportaron su idea sin mencionarles las cuatro categorías anteriormente descritas.
2. Una vez hecho su aporte se aplicó un proceso para la elaboración de un diagrama de afinidad asociando a cada categoría las posibles causas para dicha categorización reflejado a través de un diagrama de Ishikawa.

Tormenta de ideas

¿Causas que provocan la insatisfacción en los clientes en cuanto a la entrega de los productos de Bordados computarizados Janeth? Resultando los siguientes:

- Pedidos incompletos.
- Pedidos mal levantados
- No hay transporte para la entrega
- Producto no entregado
- Condición de pago mal digitada
- Comunicación entre áreas
- Tiempo tardado para responder quejas de clientes
- Cantidad mal digitada
- Producto mal digitado

Grafico 3. Diagrama de causa y efecto

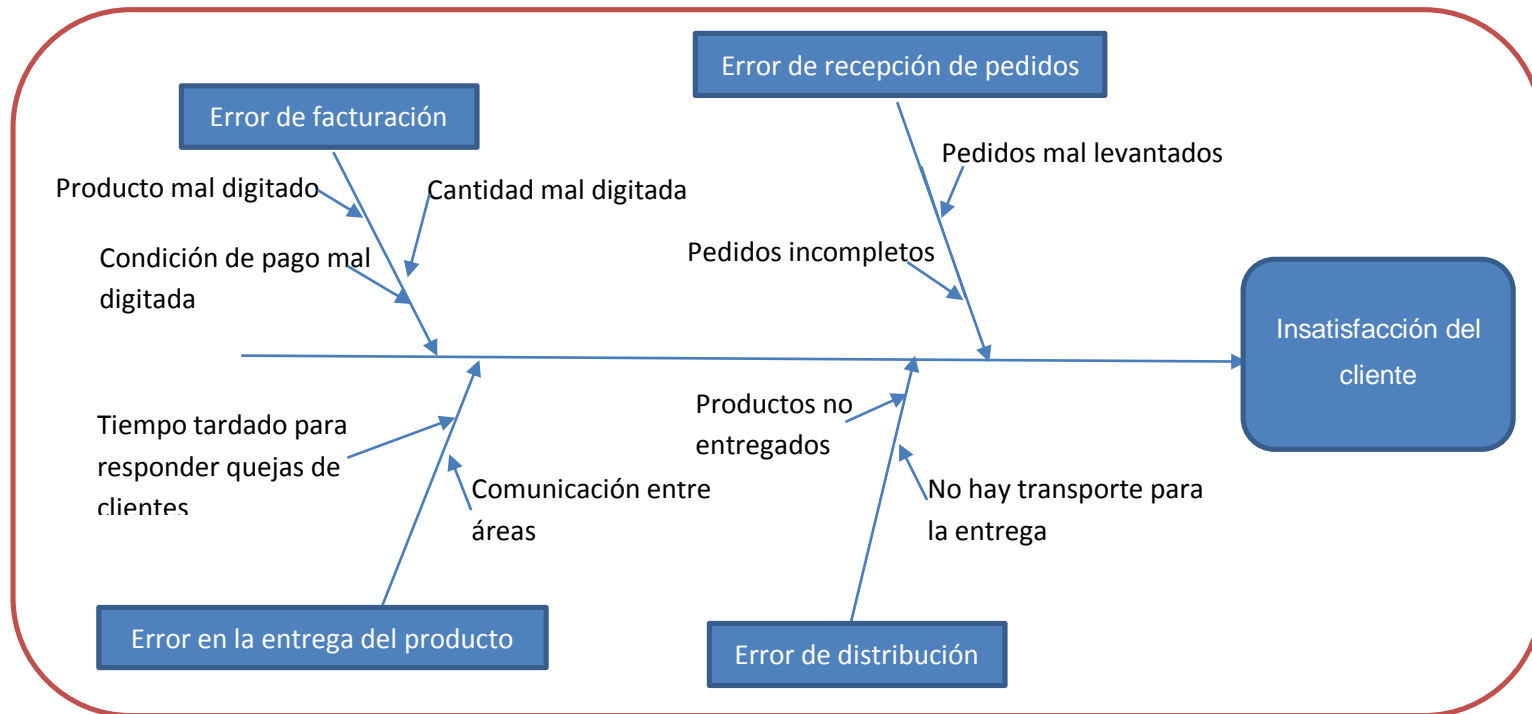
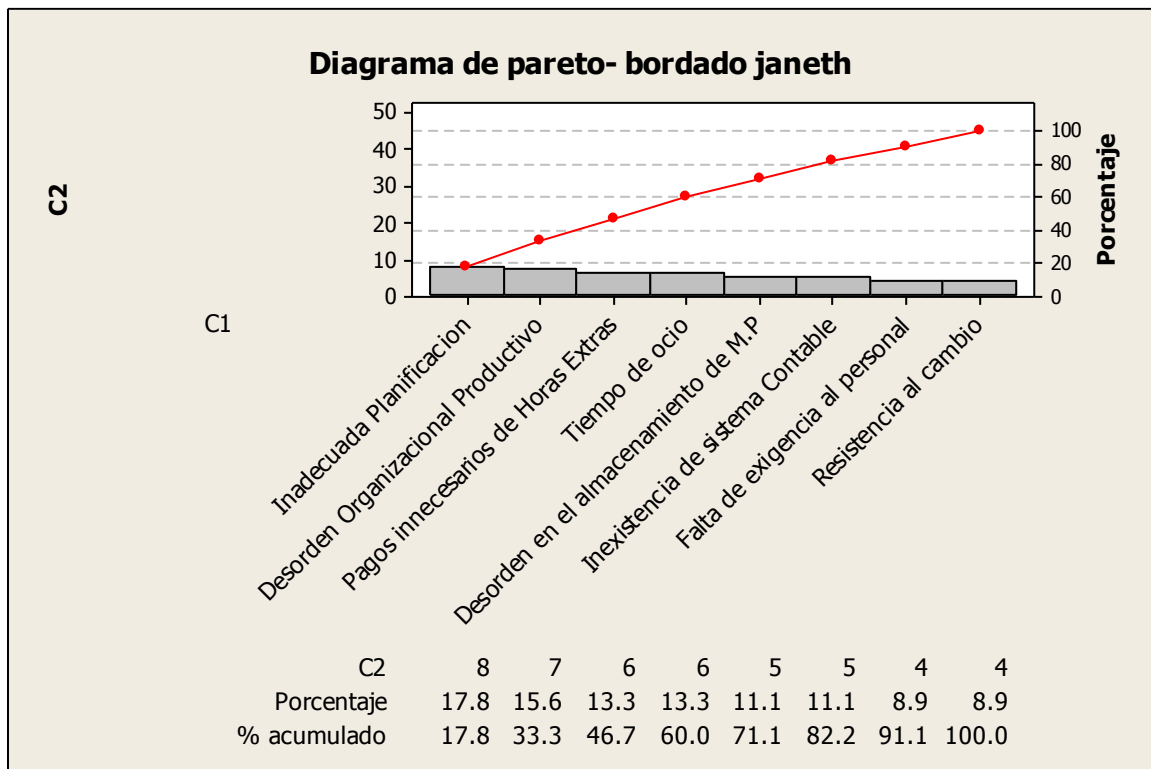


Diagrama de Pareto

El principio de Pareto permite utilizar herramientas de gestión, como el diagrama de Pareto, el 80% de los defectos radican en el 20% de los procesos. Así, de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que producen el mayor porcentaje de errores.¹⁴

En la aplicación de este principio se trata de analizar cuáles son las causas de mayor peso en la insatisfacción de los clientes en cuanto a la distribución de los productos de bordados computarizados a través de la hoja de conteo que se encuentra más adelante. (Ver tabla 1)

Grafica 4. Diagrama de Pareto



¹⁴ <http://www.ipgo.webs.upv.es/frutis/task3.pdf>

Análisis del Diagrama de Pareto:

La utilización de esta herramienta permitió visualizar que el 80% de las fallas dentro de la empresa:

Tabla 1. Análisis del Diagrama de Pareto

Causas	Frecuencia
Tiempo de ocio	6
Desorden organizacional productivo	7
Inexistencia de sistema contable	5
Resistencia al cambio	4
Desorden en el almacenamiento M.P	5
Inadecuada planificación	8
Pago innecesarios de Horas Extras	6
Falta de exigencia al personal	4

Clima organizacional

El instrumento seleccionado a utilizar para la determinación de la organización está basado en el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord (Ver anexo 4, pag. A14). Este modelo indica dónde se debe de buscar y qué es lo que se debe de buscar para diagnosticar los problemas de una organización¹⁵.

En la gráfica 5 se observa las seis áreas críticas de diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

Según este modelo se utilizó un cuestionario que evalúa área crítica, fue aplicado a los trabajadores de Bordados Computarizados Janeth. A cada pregunta se le asignó un valor entre 1 y 7, de manera ascendente desde *Muy De Acuerdo* hasta *Muy en Desacuerdo* (Ver anexo 5, pag. A15). También las preguntas tienen un orden en el cual puede disminuir sesgos en los resultados. Cada sección está conformada por 5 preguntas, como se observa en la Tabla 2. Los resultados son los siguientes:

¹⁵ Fuente: French y Bell, 1996, p. 126.

Tabla 2. Resultados del cuestionario de diagnóstico organizacional.

Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.¹⁶				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro	
5. Ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo		Promedio
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1.7
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				1.7
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				1.0
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1.0
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				1.7
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				1.3
7. Esta organización no se resiste al cambio				3.3
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1.7
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				1.7
10 Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				2.3
11 Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				1.3
12 La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				1.7
13Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1.3
14 Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos				3.0
15 Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				1.7
16 La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				1.3
17 El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				2.0
18 Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1.0
19.Existe oportunidad de promoción en esta organización				3.0
20.Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2.0
21.Esta organización favorece al cambio				2.7
22.Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				1.3
23.La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				1.3
24.Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				1.3
25.He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				1.3
26.El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				2.0
27.Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				4.7
28.Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				4.7
29.Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				3.0
30.La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				2.3
31.Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				1.7
32.No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				1.0
33.Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				1.3
34.Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2.0
35.Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1.7

¹⁶ Fuente: Aristeu de Melo, Metodología para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad

Se muestra el promedio de cada pregunta, las que tienen puntuación igual a 4 o mayor tienen problemas, entre estas están 27 y la 28.

Tabla 3. Resultados globales por criterio de diagnóstico organizacionales.

Factor Clave	Propósitos	Recompensas	Estructura	Mecanismos Útiles	Liderazgo	Actitudes hacia el Cambio	Relaciones
E1	1.6	1.8	1.6	2.4	1.4	3.4	1.0
E2	2.0	2.2	1.6	2.0	1.6	2.4	1.0
E3	2.0	1.8	1.8	2.4	2.0	3.4	1.4
E4	1.6	1.8	1.6	2.4	1.4	3.4	1.0
E5	1.6	1.8	1.6	2.4	1.4	3.4	1.0
E6	1.6	1.8	1.6	2.4	1.4	3.4	1.0
E7	2.0	2.2	1.6	2.0	1.6	2.4	1.0
E8	2.0	2.2	1.6	2.0	1.6	2.4	1.0
E9	2.0	2.2	1.6	2.0	1.6	2.4	1.0
E10	2.0	1.8	1.8	2.4	2.0	3.4	1.4
E11	2.0	1.8	1.8	2.4	2.0	3.4	1.4
E12	2.0	1.8	1.8	2.4	2.0	3.4	1.4
Promedio de la organización	1.9	1.9	1.7	2.3	1.7	3.1	1.1
Desviación	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.5	0.2
Referencia	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Clima Organizacional	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Inestable	Muy bueno

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas al personal de la empresa se obtuvo lo siguiente:

Respecto a los Propósitos, la organización se encuentra bien. Todos los colaboradores de Bordados computarizados Janeth comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa.

El criterio de Recompensas, con 1.9. Muestra un muy buen estado, los empleados se encuentran muy satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados sienten que el salario que están recibiendo es acorde a sus responsabilidades.

Al hablar de Estructura, los empleados están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, y miran una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograr la distribución de los productos de bordados computarizados.

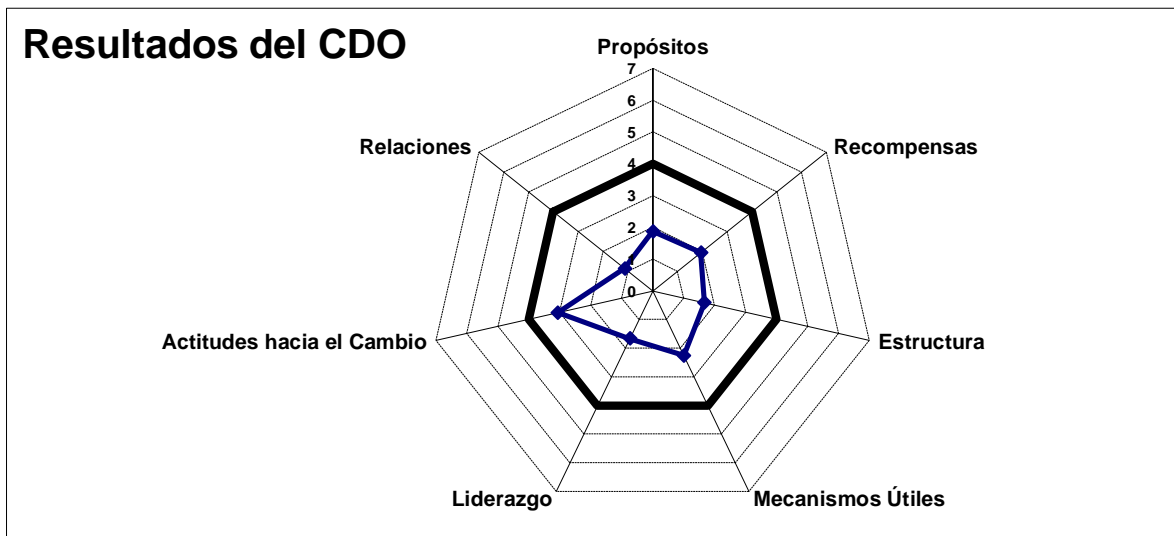
En relación a los mecanismos útiles, la empresa se encuentra en un estado “bueno”; los procesos de la organización apoyan a los miembros de bordados computarizados Janeth a desempeñar sus funciones y alcanzar los objetivos organizacionales.

En el tema de Liderazgo, los colaboradores sienten que sus jefes los llevan por un buen camino para lograr sus metas y se sienten apoyados por los mismos.

En actitud hacia el cambio, los encuestados sienten que la empresa es inestable. En la pregunta 7, estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.

Las relaciones en Bordados computarizados Janeth se encuentran en su mejor estado. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa no hay señales de conflicto. Esto beneficia el funcionamiento de la misma, puesto que los recursos humanos es uno de los factores más importantes para la misma.

Grafica 5. Resultado de cuestionario de diagnóstico organizacional



Análisis de los 8 principios de la calidad

La empresa busca la forma de mejorar su sistema de gestión actual por tal razón tiene como principal requisito cumplir los requerimientos de la norma ISO 9001-2008, para cumplir con los requisitos de la norma deberá también con los 8 principios de la calidad, para obtener los beneficios esperados.

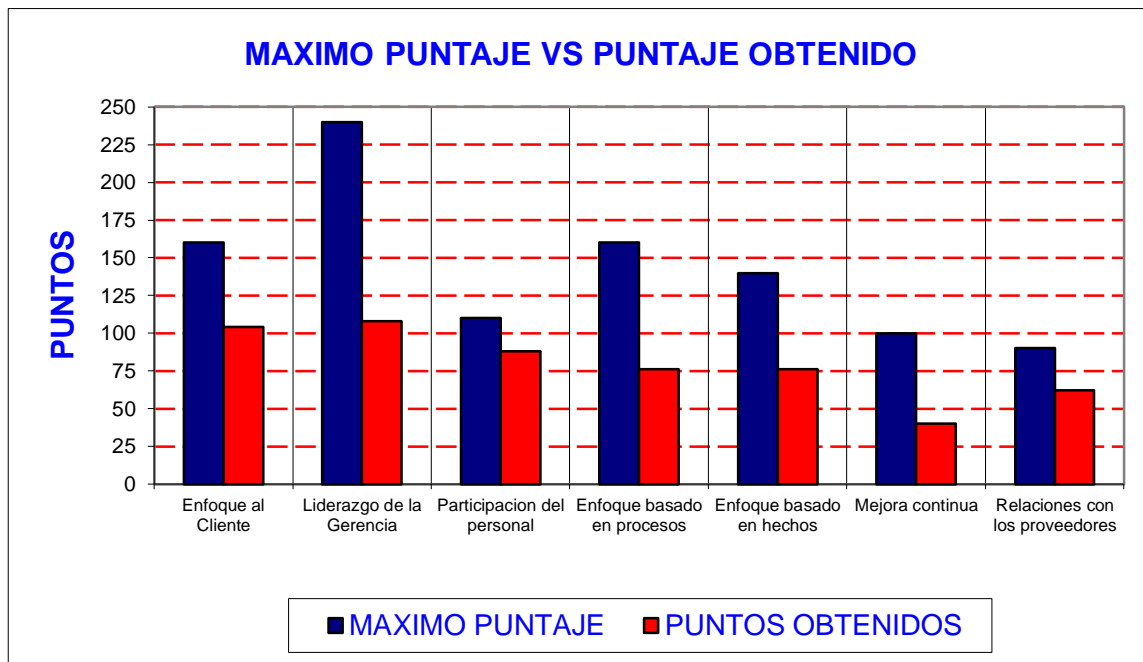
Se utilizó la herramienta de auto diagnóstico de los 8 principios para evaluar cada uno de ellos y ver su cumplimiento, en el reciente sistema de gestión de la empresa.

Después de aplicar el cuestionario de los 8 principios, se obtuvo como resultado global que se cumple en un 55.4%, como se presenta en la Tabla 4, siendo la debilidad la mejora continua y su mayor oportunidad la participación del personal, ya que esta relación tiene que ser estrecha por el servicio brindado a sus clientes.

Tabla 4. Resultados del Autodiagnóstico

ASPECTO	MAXIMO PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	
Enfoque al Cliente	160	104	65.0%
Liderazgo de la Gerencia	240	108	45.0%
Participación del personal	110	88	80.0%
Enfoque basado en procesos	160	76	47.5%
Enfoque basado en hechos	140	76	54.3%
Mejora continua	100	40	40.0%
Relaciones con los proveedores	90	62	68.9%
	1000	554	55.4%

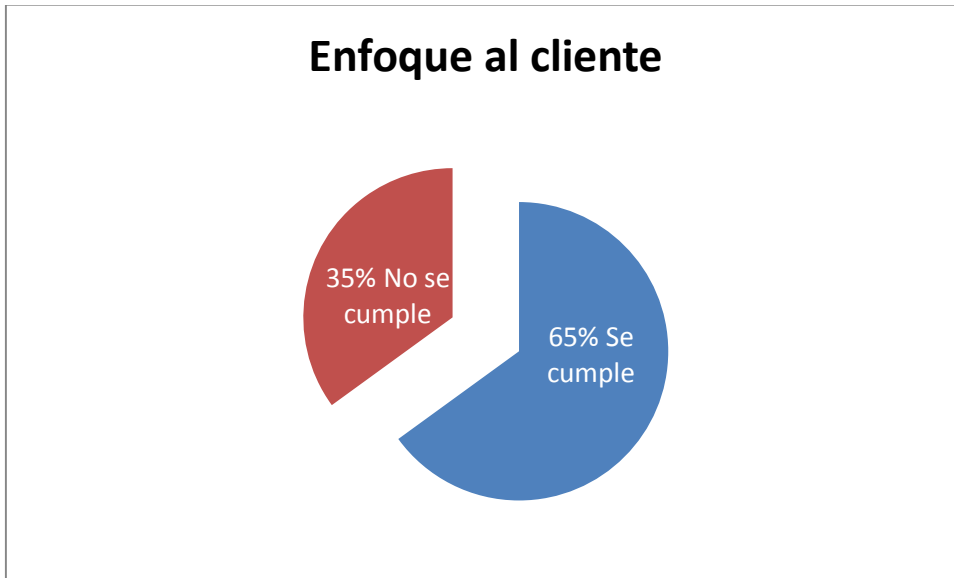
Grafica 6. Resultados del Autodiagnóstico



Enfoque al cliente

Hay evidencia de que la Organización tiene claro quiénes son sus clientes potenciales, en casi todos los ítems se demuestra el compromiso que tiene Bordados Computarizados Janeth para con sus clientes cumpliendo así un 65%.

Grafica 7. Resultado del cumplimiento del enfoque al cliente.



Aspectos Relevantes:

Hay evidencias de que la organización conoce a sus clientes.

No hay datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.

Existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para la mejorar su satisfacción.

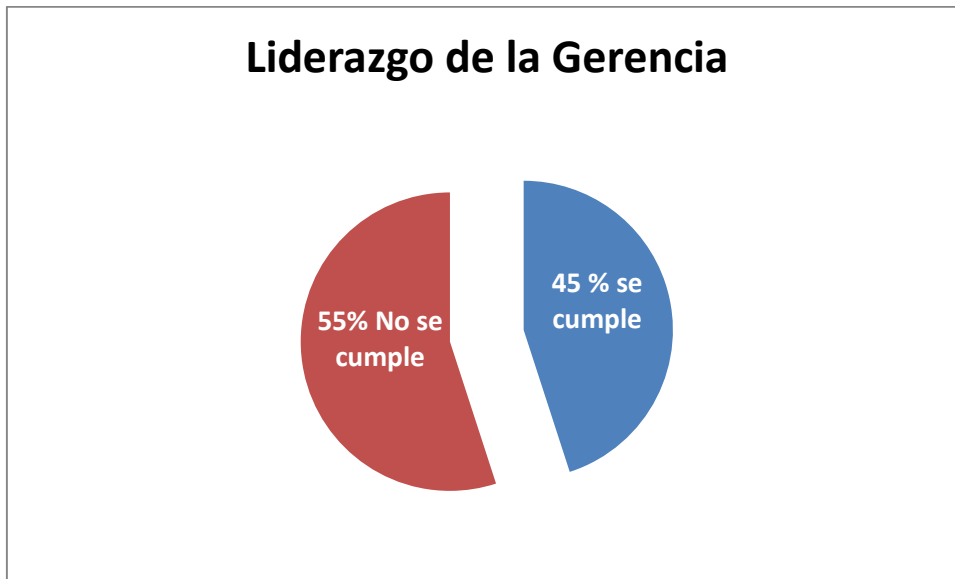
No existe evidencia de que la empresa haya comparado los resultados obtenidos de las necesidades y expectativas de los clientes con las otras empresas competidoras.

Liderazgo de la gerencia.

El cuestionario mostró que este principio se cumple en un 45%. Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo su direccionamiento

estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización.

Gráfica 8. Resultado de cumplimiento del liderazgo de la gerencia



Aspectos Relevantes:

Existe información de cuáles podrían ser sus fortalezas con respecto a la competencia pero tendría que validarse.

No hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.

No existe evidencia clara de las oportunidades que tiene la empresa para aspectos de mejora del servicio.

La organización no realiza planificación anual basada en la estrategia.

Participación del personal.

Este principio es cumplido un 80%. La organización muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión

estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema.

Gráfica 9. Resultado de cumplimiento de participación del personal



Aspectos relevantes:

Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal.

Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna.

Se tiene identificadas las competencias y necesidades de desarrollo del personal.

No se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.

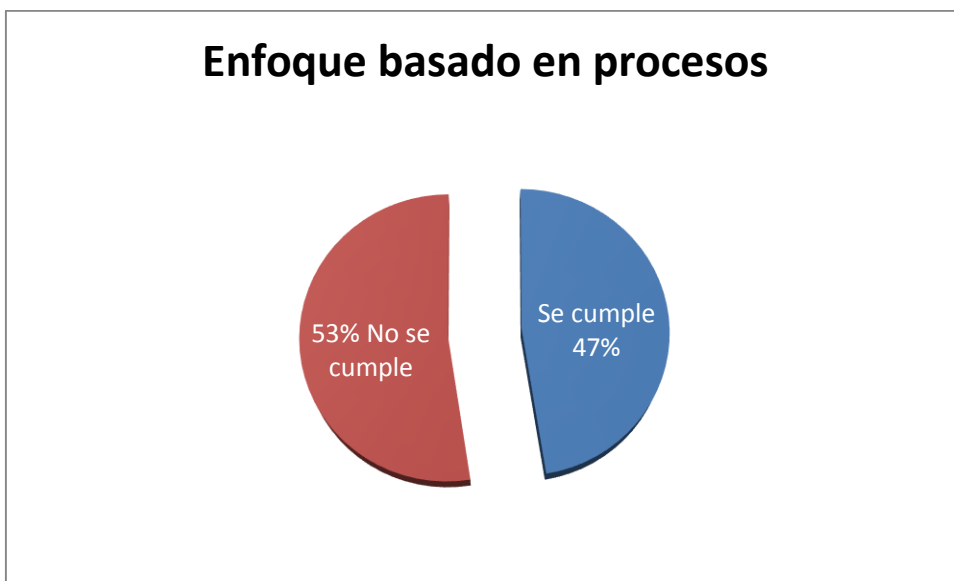
Existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora pero no evidenciados.

Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal.

Enfoque basado en procesos.

Este principio con 47.5% de cumplimiento es uno de los más bajos. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual debe redundar en una disminución de quejas y reclamos y en un aumento del nivel de satisfacción del cliente.

Gráfica 10. Resultado de cumplimiento del enfoque basado en procesos



Aspectos relevantes:

Se aplica el enfoque de proceso pero no evidenciado en todas las áreas.

La organización no tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud hasta que el servicio es entregado.

Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.

Carece de la definición de los procesos relativos que están dirigidos al cliente que consideren sus necesidades.

Enfoque basado en hechos.

Este principio se encuentra relativamente bajo, con un 54.3%. La organización se encuentra en una etapa inicial de mejora a partir de los datos obtenidos, es una etapa inicial ya que muchos de los datos obtenidos no son analizados con el fin de definir las acciones de mejora necesarias.

Gráfica 11. Resultado de cumplimiento del enfoque basado en hechos



Aspectos relevantes:

No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de distribución.

No están definidos los indicadores de gestión de clientes.

Si hay evidencia de los indicadores de los productos.

No se tienen definidos los indicadores del SGC.

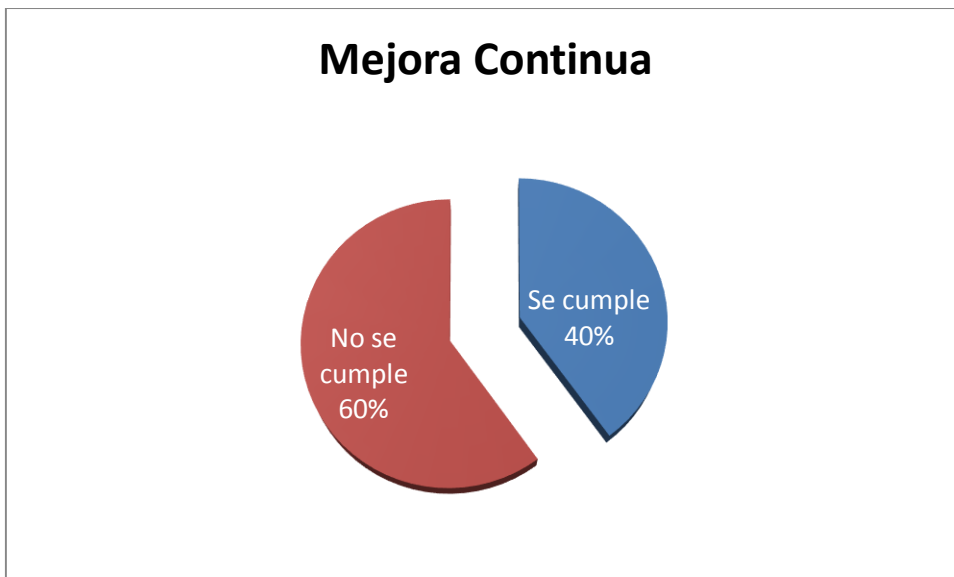
Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.

No hay evidencia de la revisión del SGC periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y necesidades de cambio.

Mejora continua.

Dicho principio es el más bajo de todos los principios con una puntuación de 40 %. Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.

Gráfica 12. Resultado de cumplimiento de la mejora continua.



Aspectos relevantes:

Los mecanismos se están validados para ver que si las acciones tomadas son apropiadas al efecto del problema de atención al cliente.

La evidencia no es fiable en el análisis de las acciones tomadas y registradas de acuerdo a sus resultados.

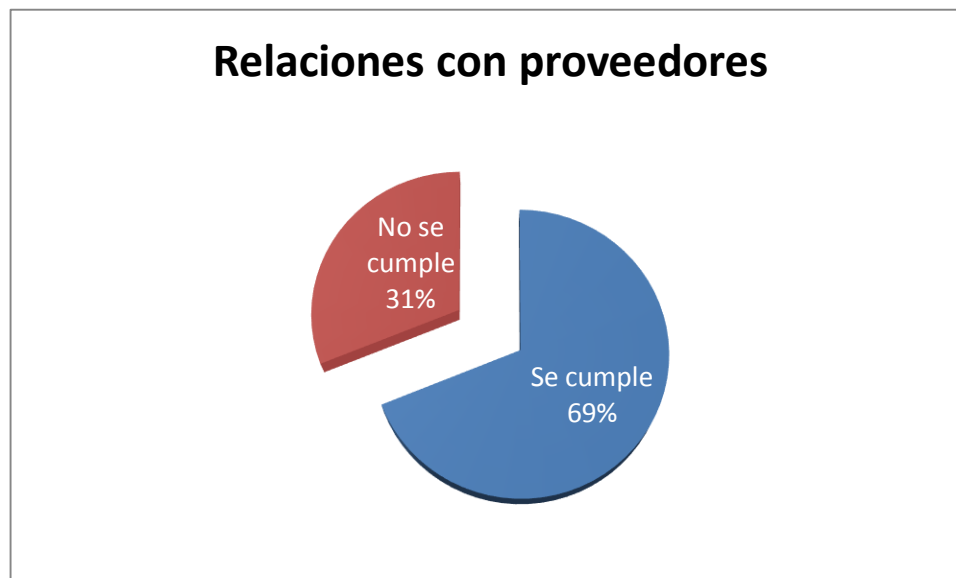
Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten las pérdidas.

La revisión gerencial ha suministrado muy poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Relaciones con los proveedores.

Este principio es uno de los fuertes de la empresa, con un 68.9% de cumplimiento. El cumplimiento de dicho principio es muy importante ya que es base para la actividad comercial de la empresa, por la naturaleza que tiene Bordados computarizados Janeth como organización. El organismo muestra evidencias de sus relaciones de mutuo beneficio con el proveedor, es conveniente tomar acciones a partir de esta relación que mejoren el desempeño del sistema y por ende de la organización.

Grafica 13. Resultado de cumplimiento de la relación con los proveedores.



Aspectos relevantes:

Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen los productos en la satisfacción de los clientes.

Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tienen los productos en la satisfacción de los clientes.

Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos. La información de las compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.

Existen mecanismos definidos para asegurar de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.

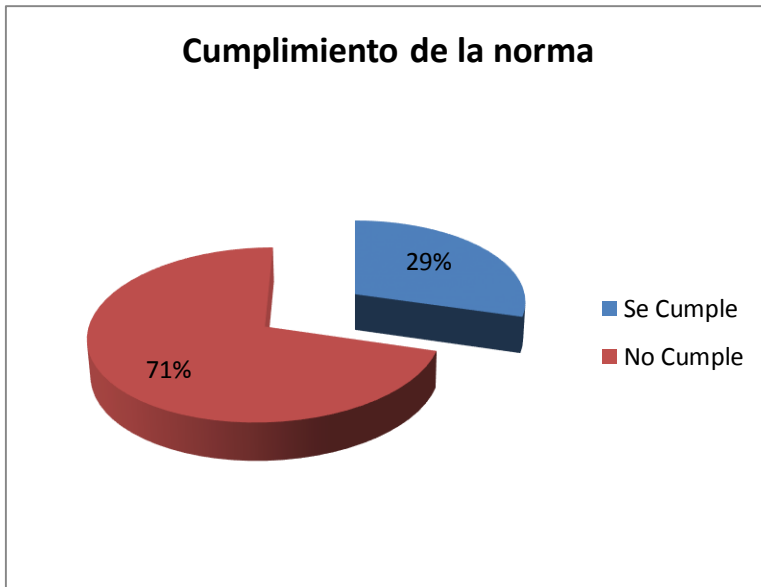
No se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores.

Análisis de la lista de verificación del SGC.

Bordados computarizados Janeth se encuentra en un estado de preparación para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2008. Se realizó una evaluación de la situación en la que se encuentra este avance actualmente. Se utilizó un instrumento de 91 preguntas (Ver Anexo 2, págs. A2-A11), lista de verificación del SGC, que determina si cada criterio se cumple y en qué estado, abarcando en norma ISO 9001-2008.

Una vez aplicado el instrumento se determinó que Bordados computarizados Janeth está cumpliendo en 29% los requerimientos de la Normativa. El mayor obstáculo se presenta en la medición, análisis y mejora, teniendo un incumplimiento del 71%.

Grafica 14. Cumplimiento de la norma ISO 9001-2008



La representación de la norma de manera específica por numeral se detalla a continuación:

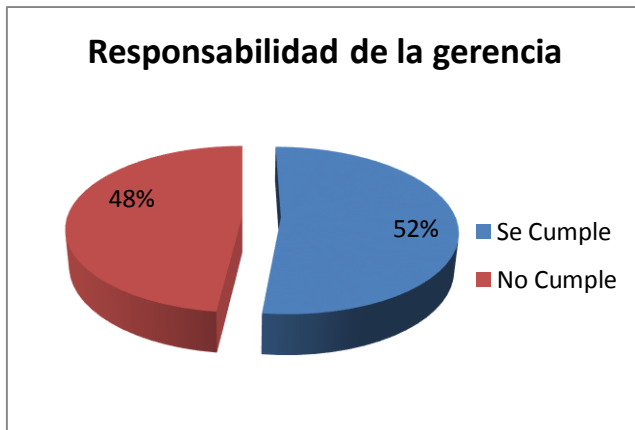
Cumplimiento y estado de sistema de gestión de calidad

Grafica 15. Cumplimiento del ítem 4 – Sistema de Gestión de Calidad.

Esta sección mide los requisitos generales de la documentación, el manual de calidad, control y registro de documentos, En el análisis específico del numeral en el que los niveles de incumplimiento de los requisitos con 35% control de documento con un 32 % que representan del todos las preguntas realizadas sobre el numeral 4. (Ver anexo 3, pag. A12-A13)

Cumplimiento y su estado de la responsabilidad de la gerencia.

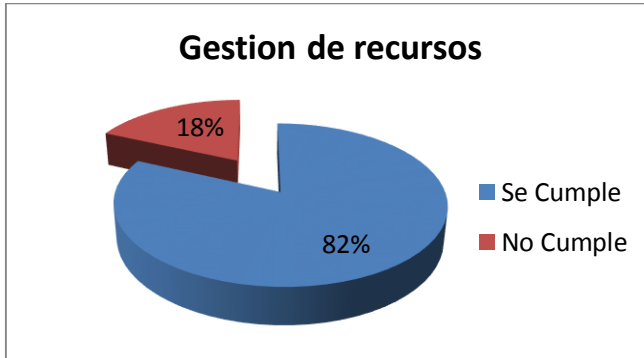
Grafica 16. Cumplimiento del ítem 5 – Responsabilidad de la Gerencia.



El progreso de la Responsabilidad de la Gerencia también no ha sido bajo, reflejando que sólo el 48% de los requerimientos no se cumplen en su totalidad, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad la implementación de sistema de gestión de calidad. El lado positivo es que se cumple con más del 50%.

Cumplimiento y estado de la gestión de recursos.

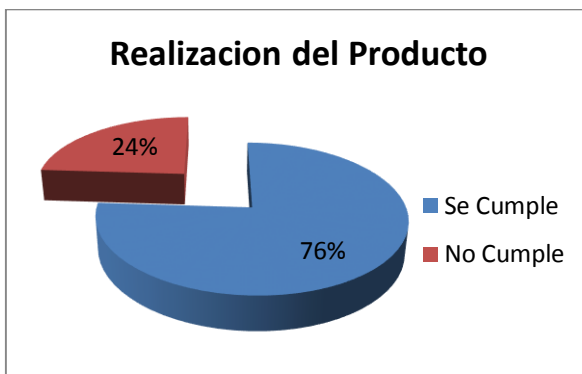
Grafica 17.Cumplimiento del ítem 6 – Gestión de Recursos.



Los requerimientos respecto a la Gestión de Recursos se encuentra satisfecho hasta en 82% de las actividades en progreso, siendo su mayor dificultad las generalidades con el menos porcentaje de participación.

Cumplimiento y estado de realización del producto.

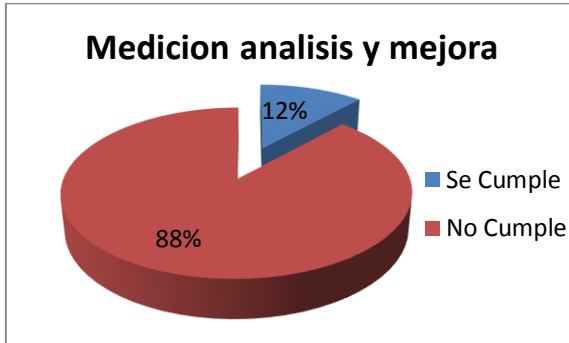
Grafica 18. Cumplimiento del ítem 7 – Realización del Producto.



En el cumplimiento del ítem numero 7 notamos que a pesar de que el cumplimiento es bastante alto notamos la no conformidad con el control de compras 7.4.1 teniendo un 66% de no cumplimiento.

Cumplimiento y estado de medición, análisis y mejora.

Grafica 19. Cumplimiento del ítem 8 – Medición, Análisis y Mejora.



El área con mayor problemática es la Medición, Análisis y Mejora del sistema con una insatisfacción del 88 % de los requisitos de la norma y un 71% de los incumplimientos sin iniciar.

De acuerdo al análisis el numeral 8 es uno de los ítems con mayor nivel de no conformidades centrándose en los siguientes aspectos: planificación 100%, satisfacción Cliente 100%, Auditoría Interna 100%, Seguimiento y Medición de procesos 50%, Análisis de Datos 100%, y Mejora Continua 100% de un total de 88% no conformidades.

CAPITULO II

Análisis FODA

Después de haber analizado cada uno de los factores anteriores, se pudo concluir en un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene Bordados computarizados Janeth como organización.

Fortalezas:

- Ambiente laboral agradable
- Atención al cliente apropiada
- Competidores poco importantes
- Eficiencia en la realización del servicio
- Estandarización
- Experiencia en el sector
- Gran poder de negociación ante los clientes
- Instalaciones adecuadas
- Precio adecuado
- Calidad del servicio

Oportunidades:

- Ampliar o mejorar las instalaciones
- Crecimiento de la demanda
- Degradación de la competencia
- Diferenciación en calidad
- Diversificación de productos
- Estandarización
- Estrategia de crecimiento
- Innovación
- Mejorar el posicionamiento
- Mejorar el punto de venta

Debilidades:

- Alto costo de las materias primas.
- Asistencia técnica insuficiente.
- Deficiente flujo de información interna.
- Desconocimiento de la competencia
- Esperas (cuellos de botella)
- Importancia de los competidores
- Informática
- Integración vertical insuficiente
- Escasez de canales de distribución
- Falta de promociones

Amenazas:

- Adaptación tecnológica futura
- Aumento del poder de negociación de los proveedores
- Entrada de nuevos competidores
- Estancamiento del sector
- Incertidumbre del sector
- Indefinición estratégica
- Integración vertical insuficiente
- Planificación y control inadecuados
- Poca flexibilidad ante los cambios
- Posible aprobación de normativas desfavorables.

Tabla 5. Relación existentes entre el análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Ambiente laboral agradable</p> <p>Atención al cliente apropiada</p> <p>Competidores poco importantes</p> <p>Eficiencia en la realización del servicio</p> <p>Estandarización</p> <p>Experiencia en el sector</p> <p>Gran poder de negociación ante los clientes</p> <p>Instalaciones adecuadas</p> <p>Precio adecuado</p> <p>Calidad del servicio</p>	<p>Ampliar o mejorar las instalaciones</p> <p>Crecimiento de la demanda</p> <p>Degradación de la competencia</p> <p>Diferenciación en calidad</p> <p>Diversificación de productos</p> <p>Estandarización</p> <p>Estrategia de crecimiento</p> <p>Innovación</p> <p>Mejorar el posicionamiento</p> <p>Mejorar el punto de venta</p>

Debilidades	Amenazas
<p>Alto costo de las materias primas.</p> <p>Asistencia técnica insuficiente.</p> <p>Deficiente flujo de información interna.</p> <p>Desconocimiento de la competencia</p> <p>Esperas (cuellos de botella)</p> <p>Importancia de los competidores</p> <p>Informática</p> <p>Integración vertical insuficiente</p> <p>Escasez de canales de distribución</p> <p>Falta de promociones</p>	<p>Adaptación tecnológica futura</p> <p>Aumento del poder de negociación de los proveedores</p> <p>Entrada de nuevos competidores</p> <p>Estancamiento del sector</p> <p>Incertidumbre del sector</p> <p>Indefinición estratégica</p> <p>Integración vertical insuficiente</p> <p>Planificación y control inadecuados</p> <p>Poca flexibilidad ante los cambios</p> <p>Posible aprobación de normativas desfavorables.</p>

Definición de Estrategias

- Implementación del nuevo método y estandarización de los procesos.
- Se realizara el llenado del formato de levantamiento de pedido que será llenado solo una vez por cada cliente en el área de recepción, y este será trasladado sistemáticamente hacia las otras áreas.
- La evaluación de los gastos se realizara por la gerencia para su póstumo análisis y compilación de datos para hacer archivados en la base de datos de la empresa.
- Los datos servirán de soporte para el sistema contable dado que el formato contiene ingresos y cantidad de materia prima a comprar y las entradas de efectivo.

CAPITULO III. Proceso Productivo

“Bordados Computarizado Janet”

Recepción del pedido: Levantamiento de los requerimientos y características del cliente con respecto a sus exigencias y expectativas.

Diseño preliminar del arte: Creación del arte de manera digitalizada por medio del software “Wilcom”.

Realización de prueba de ajuste: Puesta en marcha del arte de manera preliminar para la reducción de fallas.

Puesta en marcha del arte: Producción del bordado final en la pieza.

Limpieza total de la pieza: Consiste en el deshilache general de la pieza, así como la limpieza del excedente de hilo y tela.

Doblado y empacado: Una vez concluido el proceso productivo se procede a doblar las piezas con su respectivo arte elaborado, luego se clasifica empacando según la talla.

Fichas de Procesos

Tabla 6. Recepción del Pedido

Nombre del Proceso	Recepción del Pedido
Responsable del Proceso	Bridis Janeth
Descripción	Levantamiento de los requerimientos, necesidades y características que el cliente nos solicita.
Misión/Objetivo	Preparar la documentación que respalde lo que el cliente solicite para proceder a la elaboración del arte.
Destinatario	Diseñador del arte
Inicio/Fin	Recepción del cliente/Estructura final detallada en formato.
Entradas	Documentación a base de datos principal
Salidas	Entrega de copia de documentación a diseñador
Registros	

Tabla 7. Diseño preliminar del arte

Nombre del Proceso	Diseño preliminar del arte
Responsable del Proceso	Robín Cantarero.
Descripción	Creación del arte de manera digitalizada por medio de software Wilcom.
Misión/Objetivo	Realizar diseño con especificaciones correspondientes.
Destinatario	Líneas de bordados.
Inicio/Fin	Recepción de orden de trabajo/entrega del arte final con orden de trabajo.
Entradas	Documentación a base de datos principal.
Salidas	Entrega de copia de documentación a diseñador
Registros	

Tabla 8. Realización de prueba de ajuste

Nombre del Proceso	Realización de prueba de ajuste
Responsable del Proceso	Robín Cantarero.
Descripción	Puesta en marcha del arte de manera preliminar para reducción de fallos.
Misión/Objetivo	Reducción de fallos.
Destinatario	Líneas de bordados.
Inicio/Fin	Recepción de orden de trabajo/entrega del arte final con orden de trabajo.
Entradas	Documentación a base de datos principal.
Salidas	Entrega de copia de documentación a diseñador
Registros	

Tabla 9. Puesta en marcha del arte

Nombre del Proceso	Puesta en marcha del arte
Responsable del Proceso	Diana Rivera.
Descripción	Producción del bordado final en la pieza.
Misión/Objetivo	Bordado del arte en la pieza.
Destinatario	Área de limpieza
Inicio/Fin	Recepción de orden de trabajo/entrega del arte final con orden de trabajo.
Entradas	Copia de documentación del área de diseño.
Salidas	Entrega de copia de documentación a operario de línea de bordado.
Registros	

Tabla 10. Limpieza total de la pieza

Nombre del Proceso	Limpieza total de la pieza
Responsable del Proceso	Diana Rivera.
Descripción	Deshilache general y limpieza posterior.
Misión/Objetivo	Eliminación de excedentes en pieza.
Destinatario	Doblado y empacado.
Inicio/Fin	Recepción de orden de trabajo/entrega del arte final con orden de trabajo.
Entradas	Copia de documentación del área de la línea de bordados
Salidas	Entrega de copia de documentación a operario de línea de bordado.
Registros	

Tabla 11. Doblado y empacado

Nombre del Proceso	Doblado y empacado
Responsable del Proceso	Bridis Arauz.
Descripción	Se procede a doblar las piezas con su respectivo arte elaborado y se clasifica el empacado según el tipo de talla.
Misión/Objetivo	Almacenamiento de las piezas clasificadas.
Destinatario	Clientes.
Inicio/Fin	Recepción de orden de trabajo/entrega del arte final con orden de trabajo.
Entradas	Documentación de parte del área de deshilache.
Salidas	Entrega de copia de documentación a bodega.
Registros	

Grafica 20. Indicadores de Bordados Computarizados Janeth

<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Nº de pedido requeridos}}{\text{Nº de pedido entregados}} \times 100$ 	Recepción del pedido
<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Nº de arte preliminar}}{\text{Arte final}} = 2$ 	Diseño preliminar del arte
<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{No de arte preliminar}}{\text{Arte final}} = 2$ 	Realización de prueba de ajuste
<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Total de piezas bordadas en buen estado}}{\text{Total de piezas defectuosas}} \times 100$ 	Puesta en marcha del arte
<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Total de piezas bordadas entradas}}{\text{Total de piezas bordadas salidas}} \times 100$ 	Limpieza total de la pieza
<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Nº de piezas de pedidos}}{\text{Total de piezas terminadas}} = 1$ 	Doblado y empacado

CAPITULO IV. PLAN DE MEJORA

Declaración de la Misión actual: Inexistente

Propuesta:

Bordados Computarizados Janeth ofrece servicio de bordados de alta calidad en todas las prendas que nos solicitan nuestros clientes en general, satisfaciendo las necesidades de estética, lujo en el bordado dando respuesta inmediata a sus pedidos.

¿Que vendemos o producimos?

Bordados computarizados.

¿A quién se lo vendemos?

Clientes en general.

¿Para qué se lo vendemos o que necesidades satisfacemos?

Para la satisfacción de necesidades de estética y lujo en el bordado.

Visión

Declaración de la visión actual: Inexistente

Propuesta:

Ser una empresa de alto prestigio en el mercado nacional de bordados computarizados por medio de la implementación y búsqueda de mejora continua de las actualizaciones tecnológicas en nuestros procesos de producción, garantizando así calidad en nuestros pedidos, enfocándonos también en la capacitación, crecimiento y desarrollo de nuestra fuerza laboral.

Perspectiva financiera: Ser una empresa de alto prestigio en el mercado nacional de bordados computarizados.

Perspectiva del cliente: Garantizar calidad en nuestros pedidos.

Perspectiva de proceso: Implementación y búsqueda de mejora continua de las actualizaciones tecnológicas en nuestros procesos de producción.

Perspectiva de aprendizaje: Enfocándonos en la capacitación, crecimiento y desarrollo de nuestra fuerza laboral.

Valores Corporativos

Propuestos

Los Valores Corporativos son los pilares del éxito de una compañía, ya que guían para conocer el comportamiento necesario para realizar las gestiones dentro de la misma.

En Bordados computarizados Janeth los valores corporativos seleccionados por la empresa como propios fueron los siguientes:

Enfoque al cliente:

Enfoque al cliente mediante la organización de trabajo es un proceso que convierte las necesidades de los clientes en clientes satisfechos, lo que significa que todos los procesos, personal, la dirección tienen una orientación al cliente.

Honestidad:

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.

Responsabilidad y compromiso:

Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

Liderazgo:

Es la capacidad para ejercer influencia sobre el individuo o un grupo a través de la comunicación, guía y motivación para el logro de una meta específica, estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos

Trabajo en Equipo:

Es la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.

Capacitación:

El conjunto de procesos organizados, relativos al servicio de distribución de acuerdo con lo establecido por las ley del comercio y las normativas internas de la empresa, dirigidos al aprendizaje inteligente como organización, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad

individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión y visión, a la mejor prestación de servicios, al eficaz desempeño y al desarrollo personal.

Pro actividad:

Es una actitud a seguir por el personal de Bordados computarizados Janeth en el cual asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras en sus actividades laborales, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Servicio

Es la vocación de servicio al cliente en el momento que nos damos cuenta de la transcendencia de nuestro trabajo, siendo capaces de mejorar pequeños aspectos de la vida de nuestros clientes en su relación con la Organización.

Mejora Continua

Es una actitud base para asegurar la estabilización y eficiencia de los procesos de distribución, así como la posibilidad de mejora a través de la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada actividad en los mismos.

Objetivos

Objetivo general de la empresa

Garantizar la satisfacción de nuestros clientes con el cumplimiento en tiempo y forma de sus pedidos.

Objetivos específicos de la empresa

Elaborar un formato para los pedidos de los clientes con el fin de organizar el proceso de pedidos, elaboración y entrega.

Definir los procesos del sistema de gestión de calidad de la unidad de recepción de pedidos.

Establecer un sistema de indicadores para valorar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

ADN de la Empresa

Perspectiva financiera: Ser una empresa de alto prestigio en el mercado nacional de bordados computarizados.

Perspectiva del cliente: Garantizar calidad en nuestros pedidos.

Perspectiva de proceso: Implementación y búsqueda de mejora continua de las actualizaciones tecnológicas en nuestros procesos de producción.

Perspectiva de aprendizaje: Enfocándonos en la capacitación, crecimiento y desarrollo de nuestra fuerza laboral.

Grafica 21. Mapa Estratégico

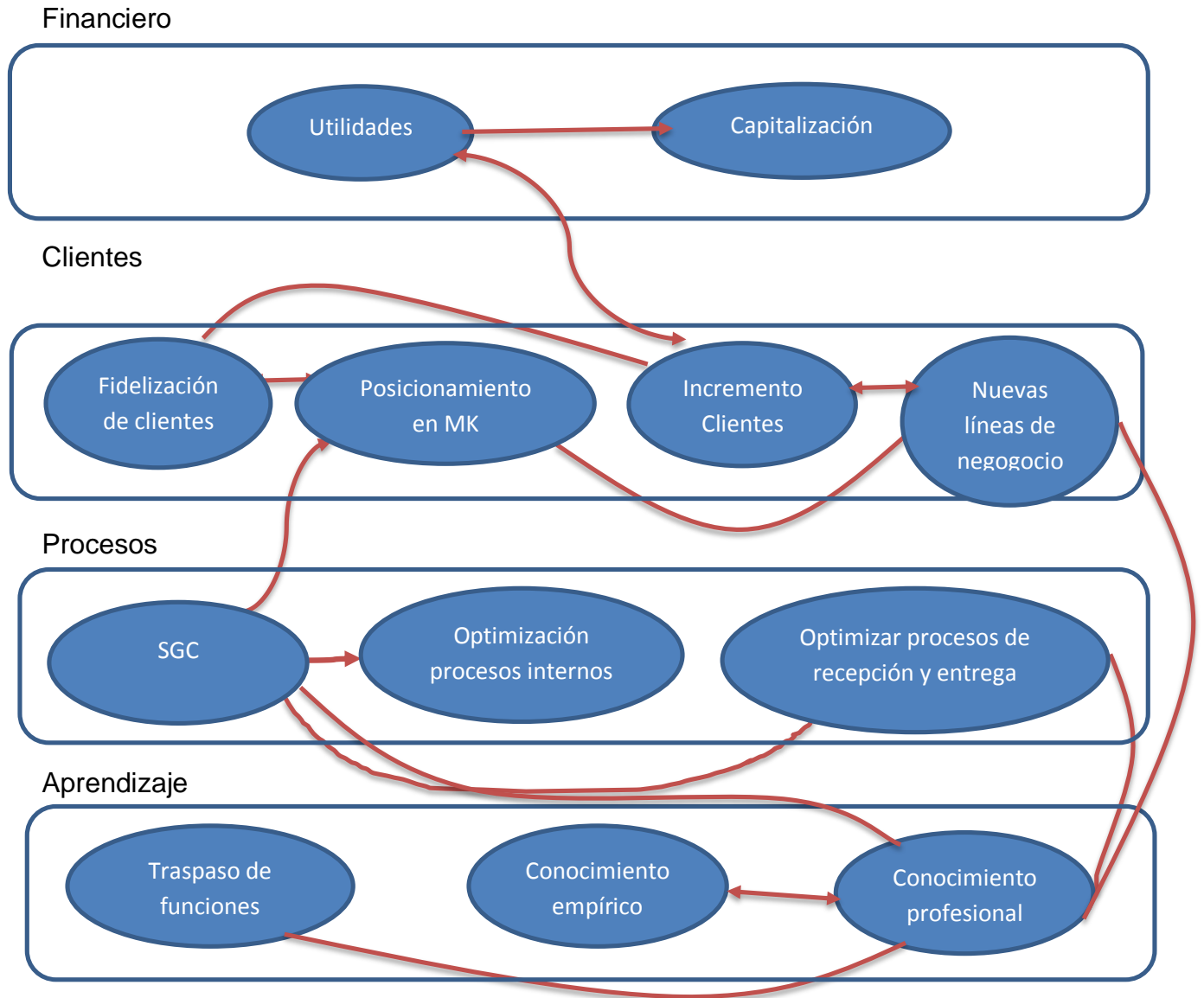


Tabla 12. Cuadro Perspectiva

FINANCIERA	CLIENTES	P. INTERNOS	APRENDIZAJE	COMUNIDAD
Crecimiento clientes. Rentabilidad Mayores Ingresos. Reducción de costos y Gastos.	Liderazgo. Participación. Satisfacción. Cumplimiento de Requisitos. Prestigio.	Investigación y desarrollo. Integrar cadena de Valores. Mejorar procesos de Distribución. Planificación de Actividades. Establecer estándar. Relaciones Proveedores.	Equipo comprometido y competente. Mejor desempeño. Sistema de recompensa. Sistema de selección de Personal. Capacitación.	Protección y conservación del Medio Ambiente. Vinculación Socio- económica. Desarrollo Comunitario.

Perspectivas

Perspectiva financiera:

Con esta perspectiva se quiere analizar la forma como se realiza la ejecución presupuestaria, el crecimiento de los ingresos propios, la rentabilidad de manera porcentual en las utilidades, la forma de auto sostenibilidad y la optimización de sus recursos que pueda tener Bordados computarizados Janeth de acuerdo a lo planificado anualmente, realizando un detalle en base a los ingresos generados a través de la comercialización de los productos, el posicionamiento y sostenimiento en el mercado.

Perspectiva de clientes:

Esta perspectiva de clientes externos, contempla a las escuelas de la ciudad y clientes en general.

En otra perspectiva de clientes, se ve hacia adentro de la organización considerando a los colaboradores y Gerentes que representan una gran oportunidad para obtener información, los diferentes puntos de vista y sus propios intereses de ellos sobre una amplia gama de opiniones en relación de lo que pueden ser los resultados aceptables de la empresa.

Perspectiva de los procesos internos

Para la perspectiva de procesos internos, se han de identificar y seleccionar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas financieras, y la de los clientes, a través de la gestión de la mejora continua, el análisis y la medición de los procesos relacionados con la unidad de servicio al cliente.

Perspectiva de innovación y aprendizaje

Se hace referencia al desarrollo de los empleados y capacidad organizacional para el aprendizaje. En esta perspectiva se busca reflejar la importancia de la parte humana y la capacidad creativa de empleados capacitados y con conocimiento, así como también a través de un eficiente sistema de tecnologías de la información.

Se requiere que el personal que participa de los diferentes procesos críticos de Bordados computarizados Janeth, adquiera el conocimiento y las habilidades requeridas para cumplir con el nivel de desempeño requerido a través del

compromiso de los empleados y la satisfacción de realizar todas aquellas actividades que están en función del logro de la visión, misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Definición de estrategias.

1. Contratar a una empresa consultora sobre ISO 9001-2008 para debido diseño e implementación del SGC en la empresa.
2. Definir los procesos del sistema de gestión de calidad y desarrollar un sistema de requerimientos que permita la inversión en nuevas tecnologías.
3. Monitorear los procesos de entregas de pedidos a los clientes.
4. Aplicar gestión de procesos en el área de atención al cliente a través del establecimiento del análisis, medición y la mejora de los mismos
5. Establecer un sistema de monitoreo del entorno que permita analizar las formas de retención de clientes y definir un sistema de recompensa a su fidelidad.
6. Realizar un estudio de cultura organizacional de forma periódica para mejorar la comunicación el personal.
7. Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad
8. Desarrollar políticas de incentivo sobre la evaluación del desempeño.
9. Establecer un sistema de registro y selección de proveedores de acuerdo a los requisitos de los clientes y los productos.
10. Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes.

Resultados esperados

Formato

- Equilibrio financiero en la empresa.
- Adecuada Organización Productiva.
- Incremento de Utilidades.
- Disminución de horas extras innecesarias.
- Estructuración sólida en la base administrativa.
- Control específico en las entradas y salidas de dinero en los flujos de efectivos.

Conclusiones

En los últimos años la industria de bordados computarizados en Jinotega ha experimentado un crecimiento considerable, por lo que representa una oportunidad de inversión y lo que genera competidores a la empresa de Bordados computarizados Janeth. Una vez realizado el estudio aplicando herramientas de la calidad antes mencionadas y las investigaciones pertinentes se concluyó:

- Al analizar metodología de trabajo de Bordados Computarizados se identificó que existen problemas asociados a la organización de la producción que por consecuencia se origina de la inexistencia de un formato de levantamiento de pedido que provoca un desequilibrio con respecto al área contable.
- Por medio una pregunta elaborada en base a los principales problemas que se enfrenta la empresa que son los principales causantes de la mala organización y por ende la insatisfacción del cliente, el principal fue errores en los pedidos de recepción y por medio de una tormenta de ideas que nos sirvieron de sub causas, se acomodaron para luego trazar el diagrama de Pareto que al ser analizado, obtuvo como su punto débil una inadecuada planificación.
- Se elaboró un cuestionario diagnostico organizacional, en base a dos criterios que son: puntaje mayor o igual a 4 (en problemas) y estable si es menor que 4. Esto se realizó para evaluar el rendimiento interno de la empresa según los colaboradores. Se demostró en dos incisos que en Bordados Computarizados los colaboradores necesitan de ayuda extra para finalizar una operación, lo cual indica que no existe un programa de capacitaciones que cubra ese problema.

- Analizando el resultado global en el clima organizacional nos dio como resultado muchas áreas de trabajo como en sistema de recompensas, el propósito de la empresa se encuentra bien pero se detectó que en la actitud hacia el cambio, los encuestados sienten que la empresa es inestable. En la pregunta 7 de la tabla 3, estos respondieron que sienten que la empresa se resiste al cambio.
- Se realizó un autodiagnóstico en base a los 8 principios de la calidad, resultando como su punto fuerte la “Participación del personal” con un 80%. La organización muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema. Y resultando como punto débil “Mejora Continua” con apenas 40%, a como apreciamos en los estudios anteriores la empresa se resiste a los cambios y no adopta nuevos mecanismos de organización, de procesos que le permitan fluir de una mejor manera.
- Actualmente Bordados computarizados Janeth no muestra evidencia de una implementación de un sistema de gestión de calidad, sin embargo, se realizó una evaluación de la situación en la que se encuentra estas normativas. Se utilizó un instrumento de 91 preguntas, lista de verificación del SGC, que determina si cada criterio se cumple y en qué estado, abarcando en norma ISO 9001-2008. Una vez aplicado el instrumento se determinó que Bordados computarizados Janeth está cumpliendo en 29% los requerimientos de la Normativa. El mayor obstáculo se presenta en la medición, análisis y mejora, teniendo un incumplimiento del 71%.

Recomendaciones

- Elaborar un formato de levantamiento de pedido que especifique número de pedido, responsable, cliente, fecha de pedido, inicio de producción y entrega con el fin de darle mayor satisfacción así como seguridad al cliente y a la vez darle a la organización una adecuada planificación y ejecución de cada uno de los procesos.
- Aplicar las metodologías de mejora continua y norma ISO 9001-2008 para lograr la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes.
- Establecer un plan de capacitación y adiestramiento sobre temas de calidad.
- Realizar campaña publicitaria de los productos a través de la innovación de promociones para los clientes
- Además de adoptar una nueva actitud hacia el cambio, adiestrar a los operarios con actividades diferentes dentro de la empresa para que tengan un crecimiento en sus habilidades y destrezas aprovechando al máximo el recurso humano vital para Bordados computarizados y así contrarrestar el punto débil que resulto en el análisis de los 8 principios de calidad con un 40% (Mejora Continua).

BIBLIOGRAFIA

- Talaya Águeda E., García J., Narros Ma. J. (2008). Principios de marketing. Madrid, España: ESIC Editorial, 3ª edición
- Carrion J. (Julio 2007) Estrategia, de la visión a la acción. Madrid. Editorial: ESIC, 2ª edición.
- Kaplan R. y Norton D. (Septiembre/Octubre 1993). BSC: Putting the Balanced Scorecard to work. US.
- Aristeu D. M., (Agosto 2009). Análisis y Corrección de Problemas de Desempeño. Managua, Nicaragua.
- Sánchez H., (Junio/Julio 2009). Ingeniería de la Creatividad. Managua, Nicaragua
- Aristeu D. M., (2008) Metodología para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad. Managua, Nicaragua
- <http://www.normas9000.com/importancia-gestion-calidad.html>
- <http://www.sgc.ugto.mx/iso/doctos/ppt/INDUCCION%20ISO%209001-2008.pdf>.
- http://www.hondurascalidad.org/Normalizacion/wsd2008/ponencias/sps/J3_rocha_iso_9001_2008.pdf
- <http://www.icergua.org/latam/pdf/09-primersemestre/09-05-8-ea3/doc03.pdf>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- <http://www.leylaboral.com/nicaragua/NormasNicaragua.aspx?item=15100&bd=26>

Anexo 1. Levantamiento de pedido Bordado Computarizados Janeth**Formato de Propuesta**

Bordados Computarizados Janet				
Nombre del cliente:				Fecha de inicio de pedido:
No Telefono casa:		No celular:		Fecha de inicio de produccion:
Especificaciones del pedido:				Fecha final de produccion:
				Fecha entrega:
Total Monto a pagar:				Abono Inicial:
Firma cliente			Recibido	

Anexo 2. Lista de Verificación del SGC

Norma ISO 9001-2008	Concepto	SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
4.	Sistema de Gestión de Calidad						
4.1	Requisitos generales						
4.1	¿Se encuentran identificados los procesos?	X					X
4.1	¿Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos?	X					X
4.1	¿Están determinados los criterios y los métodos necesarios para asegurarse que la operación de los procesos del SGC son efectivos?		X			X	
4.1	¿Existe información disponible para apoyar la operación y vigilancia de los procesos?		X	X			
4.1	¿Los procesos se miden, vigilan y analizan tomando acciones apropiadas para alcanzar los resultados y la mejora continua?		X	X			
4.1	¿Se realiza la medición, el seguimiento y el análisis de los procesos del SGC?		X	X			
4.2	Requisitos de la documentación						
4.2.1	Generalidades						
4.2.1	¿La política y los objetivos de la calidad están debidamente documentados y controlados?		X			X	
4.2.1	¿Se tienen documentados los procedimientos incluidos en un Manual de calidad		X			X	

Norma ISO 9001-2008	Concepto	SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
4.2.2	Manual de calidad						
4.2.2	¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad?		X			X	
4.2.2	¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?		X	X			
4.2.2	¿El manual de Calidad describe la interacción de los procesos del SGC?		X	X			
4.2.3	Control de documentos						
4.2.3	¿Se ha establecido un procedimiento documentado para el control de los documentos?		X			X	
4.2.3	¿Se aprobaron los documentos para su manejo antes de su uso?		X			X	
4.2.3	¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?	X					X
4.2.3	¿Los documentos son legibles e identificables?	X					X
4.2.4	Control de registros						
4.2.4	¿Se han establecido los registros de calidad de la organización?		X			X	
4.2.4	¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?		X			X	
5.0	Responsabilidad de la dirección						
5.1	Compromiso de la dirección						
5.1	¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requerimientos legales, reglamentarios y de los clientes?	X					X
5.1	¿La alta dirección ha establecido una política de calidad?		X	X			
5.1	¿La alta dirección ha desarrollado objetivos de calidad?		X			X	
5.1	¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?	X					
5.1	¿Asegura la disponibilidad de recursos?	X					

Norma ISO 9001-2008	Concepto	SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
5.2	Enfoque al cliente						
5.2	¿La alta dirección participa en el proceso de determinar los requerimientos de los clientes para garantizar que se cumplan?		X		X		
5.2	¿La alta dirección participa en el proceso de medición de la satisfacción de los clientes?		X		X		
5.3	Política de calidad						
5.3	¿Se ha desarrollado la política de calidad?		X			X	
5.3	¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?		X			X	
5.3	¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?		X		X		
5.3	¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?		X			X	
5.3	¿La dirección general se asegura de la difusión o comunicación de la política de calidad?		X				
5.4	Planificación						
5.4.1	Objetivos de la calidad						
5.4.1	¿Se ha establecido objetivos de calidad en cada función y nivel relevantes de la organización?		X			X	
5.4.1	¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?		X			X	
5.4.1	¿Se asegura la dirección que los objetivos de calidad son medibles?		X			X	
5.4.1	¿Se asegura la dirección que los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad?		X				
5.4.2	Planificación del sistema de Gestión de la calidad						
5.4.2	¿Cuenta la dirección general con la planificación de un SGC acorde al cumplimiento de los objetivos y los requisitos generales de SGC?		X				
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación						
5.5.1	Responsabilidad y autoridad						
5.5.1	¿Se asegura la alta dirección que las responsabilidades y líneas de autoridad estén definidas?		X				X

Norma ISO 9001-2008	Concepto							
		SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada	
5.5.1	¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas el sistema de gestión de la calidad?		X			X		
5.5.1	¿Se asegura la alta dirección que las responsabilidades y líneas de autoridad son comunicadas dentro de la empresa?	X		X				
5.5.2	Comunicación Interna							
5.5.2	¿Los otros procesos de comunicación son adecuados?	X						
5.5.2	¿La alta dirección se asegura de que los procesos de comunicación se establezcan de una manera adecuada?	X						
5.6	Revisión por la dirección							
5.6.1	¿Existen revisiones por parte de la dirección a intervalos planificados que permitan asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia continua de un SGC?	X						
5.6.2	Información para la revisión							
5.6.2	¿Estas revisiones incluyen las salidas como parte de un proceso de retroalimentación?		X					
5.6.3	Resultados de la revisión							
5.6.3	¿Existe evidencia de que los resultados de las revisiones incluyan acciones destinadas a mejorar la efectividad del SGC y de los procesos?		X					
6.0	Gestión de los recursos							
6.1	Provisión de recursos							
6.1	¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar, mantener, mejorar y Aumentar. el sistema de administración de la calidad?	X		X				
6.1	¿Están determinados y se proveen los recursos necesarios para Aumentar. la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos?	X		X				

Norma ISO 9001-2008	Concepto	SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
6.2	Recursos humanos						
6.2.1	¿Generalidades						
6.2.1	¿El personal que realiza el trabajo que afecta la calidad del servicio es competente con base en la educación, capacitación, habilidades y experiencia?	X					
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación						
6.2.2	¿La organización ha determinado las competencias requeridas para cada tipo de trabajo?	X		X			
6.2.2	¿Se programa capacitación u otras acciones para satisfacer las necesidades del servicio?		X				
6.2.2	¿La organización asegura que los empleados están consientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de la forma en que contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?	X				X	
6.3	Infraestructura						
6.3	¿Se determinan y proporciona la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto?	X					
6.3	¿Se cuenta con infraestructura necesaria en el edificio, espacio de trabajo u equipos?	X					
6.3	¿Se proporciona y se mantienen los servicios de apoyo tales como: transporte y comunicación necesarios para alcanzar la conformidad del producto?	X					
6.4	Ambiente de trabajo						
6.4	¿Se mantiene el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?	X					
6.4	¿Existen establecidos procesos para administrar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los productos?		X			X	
7.2	Procesos relacionados con el cliente						
7.2.1	Identificación de los requisitos del cliente						
7.2.1	¿La organización determina los requerimientos del cliente?	X					
7.2.1	¿Se determinan los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto (servicio)?	X					
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto						

Norma ISO 9001-2008	Concepto							
		SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada	
7.2.2	¿Se revisan las órdenes antes de comprometerse al surtimiento de un servicio al cliente?	X						
7.2.2	¿La empresa se asegura de confirmar los requisitos al cliente antes de la aceptación, cuando este no proporcione documentación de los requisitos del producto?	X						
7.2.2	¿Se asegura la empresa de que la documentación pertinente sea modificada cuando se cambian los requisitos del producto (servicio)?	X						
7.2.2	¿Se asegura que la empresa de que el personal correspondiente este consciente de las modificaciones a la documentación respecto a los requisitos del cliente?	X						
7.2.3	Comunicación con el cliente							
7.2.3	¿Existen instalados procesos eficaces para facilitar la comunicación con los clientes acerca de la información del producto, preguntas, contratos, manejo de pedidos, incluyendo modificaciones o cambios?	X						
7.2.3	¿Está implantada adecuadamente la comunicación con el cliente, relativo a información sobre el producto?	X						
7.2.3	¿Existe establecido algún proceso de comunicación con el cliente para medir su satisfacción y retroalimentación incluyendo sus quejas?		X	X				
7.4	Compras							
7.4.1	Control de compras							
7.4.1	¿Existe un proceso para evaluar a los proveedores?		X					
7.4.1	¿Se establecen criterios para evaluar y re-evaluar a los proveedores y se mantienen registros como evidencia de los resultados y de las acciones necesarias que se deriven de las mismas?		X					
7.4.1	¿Se asegura que el producto comprado cumple con los requisitos de compra especificados?	X						
7.4.2	Información de las compras							

Norma ISO 9001-2008	Concepto	SI	NO				
				No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
7.4.2	¿Existen documentos que especifiquen la descripción de los productos a comprar?		X				X
7.4.2	¿Los documentos de compra incluyen los requisitos de aprobación o calificación de los productos o servicios, procedimientos, procesos, equipo o personal?	X		X			
7.4.2	¿La organización evalúa y selecciona a sus proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización?	X		X			
7.4.3	Verificación de los productos comprados						
7.4.3	¿Se ha definido un proceso para verificar que los productos o servicios adquiridos se ajustan a los requerimientos definidos?	X		X			
7.4.3	¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de verificación pretendida y el método para la liberación de comprar las disposiciones para el producto?		X				
7.5	Operaciones de Producción y de Servicio						
7.5.3	Identificación y Trazabilidad						
7.5.3	¿Cuándo es apropiado, la organización identifica el producto por medios adecuado, a través de toda la realización del producto?		X				
7.5.4	Propiedad del cliente						
7.5.4	¿La organización cuida los bienes que son propiedades del cliente mientras están siendo utilizados por la misma?	X					
7.5.4	¿Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso es registrado y comunicarlo al cliente?	X					
7.5.5	Preservación del producto						
7.5.5	¿La organización preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto?	X					
7.5.5	¿La preservación del producto incluye identificación, manipulación, almacenamiento y protección?	X					

Norma ISO 9001-2008	Concepto	SI	NO	No iniciada	Iniciada	En proceso	Terminada
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición						
7.6	¿La organización ha identificado los instrumentos de medición y vigilancia que se requieren para asegurar la conformidad de los productos a los requerimientos que se especificaron?		X		X		
7.6	¿La vigilancia y la medición se realizan de una manera constante?	X					
7.6	¿Se confirman frecuentemente antes de iniciar su utilización la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación?	X					
8.0	Medición, Análisis y Mejora						
8.1	Planificación						
8.1	¿La organización ha planificado e implementado los procesos de seguimiento, medición y análisis de mejora para demostrar la conformidad del producto?		X		X		
8.1	¿Existe evidencia objetiva disponible para demostrar que la organización ha determinado la necesidad y el uso de tecnologías aplicables, incluyendo les de tipo estadístico?		X				
8.2	Seguimiento y Medición						
8.2.1	Satisfacción del cliente						
8.2.1	¿La organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?		X				
8.2.1	¿Se determina y despliegan en toda organización los procedimientos para recolectar y utilizar la información del cliente?		X				

Norma ISO 9001-2008	Concepto			No		En	
		SI	NO	iniciada	Iniciada	proceso	Terminada
8.2.2	Auditoría interna						
8.2.2	¿La organización realiza auditorías periódicas del sistema de calidad?		X		X		
8.2.2	¿Se define, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros?		X				
8.2.3	Seguimiento y Medición de los procesos						
8.2.3	¿La organización ha determinado procedimientos para el seguimiento y medición de los procesos con el fin de demostrar la capacidad que tiene para alcanzar los resultados planificados?		X		X		
8.2.3	Cuando no se realizan los resultados planificados, ¿Se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto?	X					
8.3	Control del producto no conforme						
8.3	¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional?	X					
8.3	¿Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en un procedimiento documentado?		X				
8.4	Análisis de datos						
8.4	¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad?		X				X

Norma ISO 9001-2008	Concepto			No		En	
		SI	NO	iniciada	Iniciada	proceso	Terminada
8.4	¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre la satisfacción del cliente?		X		X		
8.4	¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas?		X				
8.4	¿Se realiza un análisis de datos que proporcione información sobre los proveedores?		X				
8.5	Mejora						
8.5.1	Mejora continua						
8.5.1	¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de calidad mediante el uso de las políticas de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?		X		X		
8.5.2	Acciones correctivas						
8.5.2	¿La organización mantiene un procedimiento documentado para realizar acciones correctivas con el fin de eliminar las causas de no conformidades y corregirlas?		X				
8.5.3	Acción preventiva						
8.5.3	¿La organización identifica las acciones preventivas necesarias para eliminar las causas potenciales de no conformidades?		X		X		

Anexo 3. Numerales e ítems de la Norma ISO 9001-2008

Numeral 4 de la Norma ISO 9001-2008

Numeral 4. Norma	SC	NC	T	%	%NC
4.1 Requisito general	2	4	6	35.29	0.667
4.2 Requisito documentación					
4.2.1 Generalidades	0	2	2	11.76	1.000
4.2.2 Manual de calidad	0	3	3		
4.2.3 Control de documento	2	2	4	23.53	0.500
4.2.4 Control de registros	1	1	2	11.76	0.500
Total	5	12	17	100.00	0.706
%	29.4118	70.5882			

Numeral 5 de la Norma ISO 9001-2008

Numeral 5. Norma	SC	NC	T	%	%NC
5.1 Compromiso dirección	4	1	5	20	0.2
5.2 Enfoque cliente	1	1	2	8	0.5
5.3 Política de calidad	3	2	5	20	0.4
5.4.1 Objetivos calidad	0	4	4	16	1
5.4.2 Planificación SGC	0	1	1	4	1
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	2	1	3	12	0.33333333
5.5.2 Comunicación	2	0	2	8	0
5.6.1 Revisión dirección	1	0	1	4	0
5.6.2 Información revisión	0	1	1	4	1
5.6.3 Resultados de revisión	0	1	1	4	1
Total	13	12	25	100	0.48
%	52	48			

Numeral 6 de la Norma ISO 9001-2008

Numeral 6. Norma	SC	NC	T	%	%NC
6.1 Revisión de Recursos	2	0	2	18.18	0.00
6.2.1 Generalidades	1	0	1	9.09	0.00
6.2.2 Competencia, conciencia y formación	2	1	3	27.27	0.33
6.3 Infraestructura	3	0	3	27.27	0.00
6.4 Ambiente de Trabajo	1	1	2	18.18	0.50
Total	9	2	11	100.00	
%	81.82	18.18			

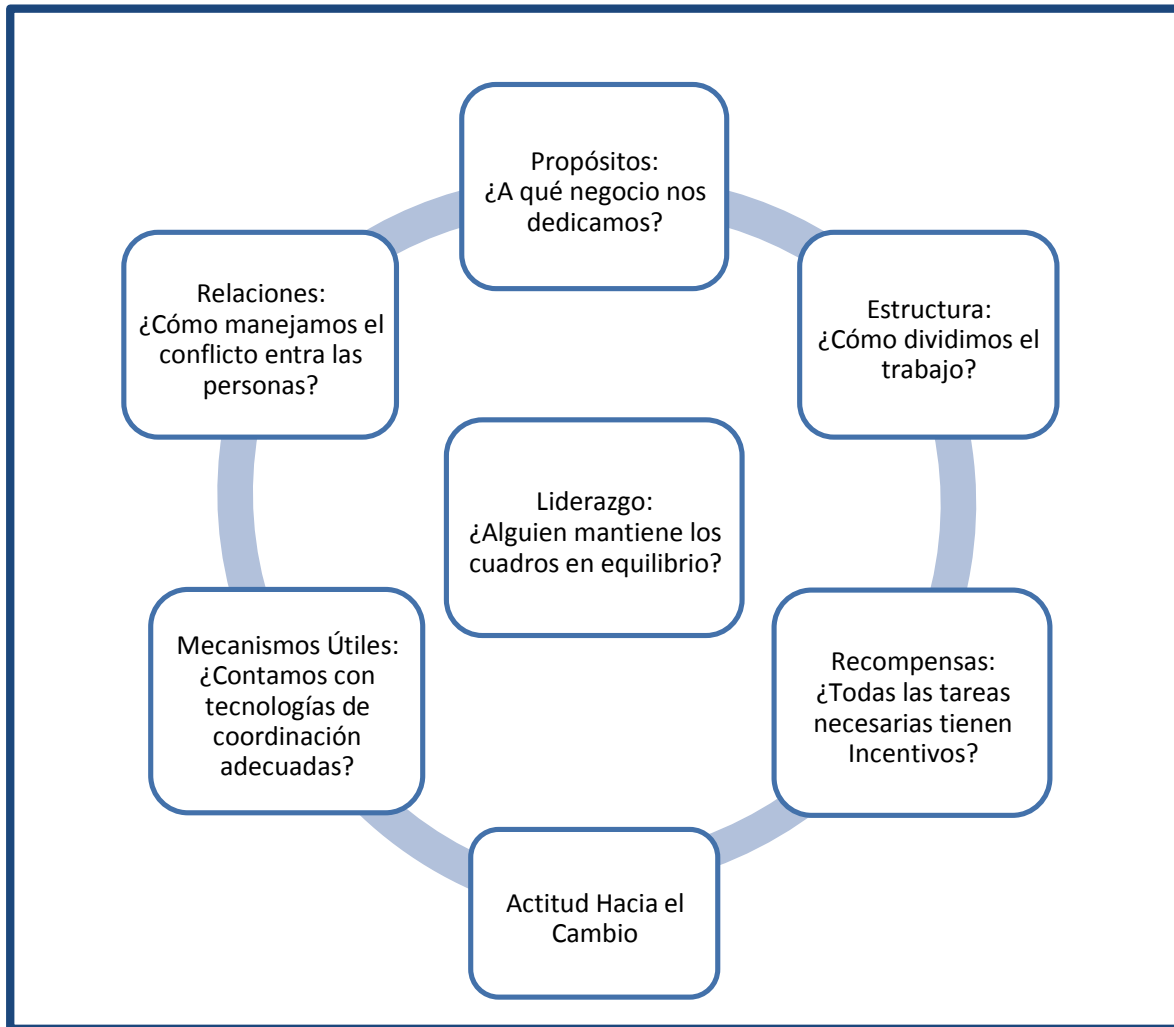
Numeral 7 de la Norma ISO 9001-2008

Numeral 7. Norma	SC	NC	T	%	%NC
7.2.1 Identificación Requisitos Clientes	2	0	2	8	0.00
7.2.2 Revisión Requisitos Producción	4	0	4	16	0.00
7.2.3 Comunicación Cliente	2	1	3	12	0.33
7.4.1 Control de Compras	1	2	3	12	0.67
7.4.2 Información de Compras	3	0	3	12	0.00
7.4.3 Verificación Productos Comprados	1	1	2	8	0.50
7.5.3 Identificación y Trazabilidad	0	1	1	4	1.00
7.5.4 Propiedades del Cliente	2	0	2	8	0.00
7.5.5 Prevención Productos	2	0	2	8	0.00
7.6 Control Dispositivos de Seguimiento y medición	2	1	3	12	0.33
Total	19	6	25		
%	76	24			

Numeral 8 de la Norma ISO 9001-2008

Numeral 8. Norma	SC	NC	T	%	%NC
8.1 Planificación	0	2	2	11.76	1
8.2.1 Satisfacción Cliente	0	2	2	11.76	1
8.2.2 Auditoría Interna	0	2	2	11.76	1
8.2.3 Seguimiento y medición Proceso	1	1	2	11.76	0.5
8.3 Control de Productos no Conforme	1	1	2	11.76	0.5
8.4 Análisis de Datos	0	4	4	23.53	1
8.5.1 Mejora Continua	0	1	1	5.88	1
8.5.2 Acciones Correctivas	0	1	1	5.88	1
8.5.3 Acción Preventiva	0	1	1	5.88	1
Total	2	15	17	100.00	
%	11.76	88.24			

Anexo 4. Modelo de seis cuadros de Weisbord.



Anexo 5. Cuestionario de Diagnostico Organizacional.

Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro	Promedio
5. Ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo		
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				
7. Esta organización no se resiste al cambio				
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				
10 Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				
11 Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				
12 La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				
13Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				
14 Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				
15 Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				
16 La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				
17 El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				
18 Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				
19.Existe oportunidad de promoción en esta organización				
20.Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				
21.Esta organización favorece al cambio				
22.Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				
23.La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				
24.Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				
25.He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				
26.El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				
27.Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				
28.Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				
29.Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				
30.La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				
31.Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				
32.No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				
33.Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				
34.Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				
35.Esta organización tiene la habilidad para cambiar				